

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Микола РОМАШКО

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
« _____ » _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи

Ромашку Миколі Анатолійовичу

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу формування та розвитку корпоративної культури в системі менеджменту аграрного підприємства»

керівник роботи: Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « _____ » _____ 2026 р. № ____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ТОВ «Побережне», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ТОВ «Побережне», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) проаналізувати теоретичні підходи до формування та розвитку корпоративної культури в аграрних підприємствах; 2) дослідити сучасний стан корпоративної культури на ТОВ «Побережне» та оцінити її ефективність; 3) дослідити сучасний стан корпоративної культури на ТОВ «Побережне» та оцінити її ефективність; 4) виявити основні проблеми та ризики, що впливають на корпоративну культуру в умовах військового конфлікту; 5) розробити заходи з удосконалення корпоративної культури, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, командного духу та стабільності виробничих процесів ТОВ «Побережне»; 6) провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансово-виробничі показники підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Зміна спеціалізації ТОВ «Побережне» за роками.
2. Підсумки анкетування працівників підприємства щодо стану корпоративної культури.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Микола РОМАШКО

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття, сутність та функції корпоративної культури як складової та об'єкту управління	7
1.2. Моделі та підходи до управління формуванням корпоративної культури	10
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ, СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	15
2.1. Виробничо-економічний потенціал ТОВ «Побережне» та рівень ефективності його використання	15
2.2. Аналіз системи менеджменту в аграрному підприємстві	27
2.3. Дослідження особливостей корпоративної культури у ТОВ «Побережне»	31
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»	35
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення корпоративної культури підприємства	35
3.2. Розробка проєктних заходів щодо удосконалення процесу формування корпоративної культури у ТОВ «Побережне»	39
3.3. Організаційне та управлінське забезпечення реалізації заходів з удосконалення процесу формування корпоративної культури на підприємстві	46
3.4. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, що значною мірою обумовлено триваючою війною за Незалежність України. У цих умовах аграрні підприємства, як один із ключових секторів національної економіки, стикаються з новими викликами: перебоями у постачанні, ризиками логістики, нестабільністю ринку та високим рівнем стресу серед персоналу. У таких умовах особливо важливим стає формування та розвиток корпоративної культури, яка забезпечує стабільність внутрішніх процесів, підвищує лояльність та мотивацію працівників, сприяє ефективній взаємодії в команді та адаптації до кризових ситуацій.

Корпоративна культура є ключовим фактором конкурентоспроможності аграрного підприємства, оскільки формує стандарти поведінки, цінності та правила взаємодії всередині організації. У контексті військових дій її роль посилюється, адже вона допомагає підтримувати соціально-психологічну стабільність колективу та забезпечує безперервність виробничих процесів у складних умовах. Тому дослідження процесів формування та розвитку корпоративної культури на прикладі ТОВ «Побережне» є надзвичайно актуальним та має практичну значущість.

Метою бакалаврської роботи є розробка ефективних управлінських заходів та рекомендацій щодо удосконалення процесу формування та розвитку корпоративної культури в системі менеджменту ТОВ «Побережне» з урахуванням сучасних кризових умов та викликів війни.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до формування та розвитку корпоративної культури в аграрних підприємствах;
- дослідити сучасний стан корпоративної культури на ТОВ «Побережне» та оцінити її ефективність;
- виявити основні проблеми та ризики, що впливають на корпоративну культуру в умовах військового конфлікту;

- розробити заходи з удосконалення корпоративної культури, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, командного духу та стабільності виробничих процесів;

- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансово-виробничі показники підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури в системі менеджменту ТОВ «Побережне».

Предметом дослідження виступають управлінські механізми, методи та заходи, спрямовані на підвищення ефективності корпоративної культури та її вплив на показники діяльності аграрного підприємства.

Інформаційна база дослідження включає: внутрішню документацію ТОВ «Побережне» (організаційні структури, посадові інструкції, внутрішні політики та положення); фінансово-виробничі показники підприємства за 2021-2025 рр.; результати анкетування та опитування персоналу щодо корпоративної культури; наукові та методичні джерела з менеджменту, корпоративної культури та управління аграрними підприємствами; законодавчі та нормативні акти України щодо підприємницької діяльності та управління персоналом.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій та заходів для удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне». Запропоновані управлінські інструменти дозволять підвищити ефективність роботи персоналу, зміцнити командний дух, покращити соціально-психологічний клімат та забезпечити безперервність виробничих процесів навіть в умовах кризи та військових дій. Крім того, результати дослідження можуть бути використані іншими аграрними підприємствами України для підвищення стійкості та адаптивності системи менеджменту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та функції корпоративної культури як складової та об'єкту управління

Корпоративна культура є важливим елементом внутрішньої структури будь-якого підприємства, що визначає стандарти поведінки, цінності, традиції та символіку організації. Вона формує єдине інформаційне та соціально-психологічне поле, у якому взаємодіють усі підрозділи підприємства, забезпечуючи координацію дій і спільне розуміння цілей. Корпоративна культура виступає основою для формування стратегічних рішень та впливає на поведінку персоналу у різних ситуаціях. Як об'єкт управління, вона потребує системного підходу, регулярного аналізу та адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін. Вона інтегрує в собі формальні правила, цінності та норму поведінки, що забезпечує стабільність та передбачуваність у функціонуванні організації. З огляду на це, корпоративна культура розглядається як один із ключових факторів ефективності підприємства та його конкурентоспроможності [2, 18, 32].

Сутність корпоративної культури проявляється у поєднанні цінностей, переконань та норм поведінки, які підтримують цілі організації та забезпечують узгодженість дій персоналу. Вона визначає внутрішній стиль управління, порядок прийняття рішень, а також рівень мотивації та залученості працівників. Корпоративна культура сприяє формуванню довіри між керівництвом і персоналом, створює відчуття стабільності та психологічної безпеки. Вона виступає як елемент корпоративної ідентичності та формує образ підприємства як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Сутність корпоративної культури також пов'язана з її здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища та кризових ситуацій. Тому її формування та підтримка є стратегічним завданням управлінського процесу [3, 23, 40].

Функції корпоративної культури охоплюють широкий спектр управлінських та соціальних аспектів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Вона виконує регулятивну функцію, встановлюючи правила поведінки та стандарти виконання робіт, що дозволяє зменшити конфлікти та підвищити дисципліну. Мотиваційна функція проявляється у стимулюванні працівників до продуктивної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Інтеграційна функція сприяє формуванню єдиного командного духу та підтримує взаєморозуміння між підрозділами. Адаптаційна функція дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати стабільність виробничих процесів. Крім того, корпоративна культура виконує комунікаційну функцію, забезпечуючи передачу знань, цінностей та досвіду між працівниками [1, 26, 35, 38].

Розглядаючи корпоративну культуру як складову системи менеджменту, слід відзначити її стратегічне значення для управління персоналом та організаційними процесами. Вона визначає стандарти поведінки, формує очікування керівництва та забезпечує послідовність дій при досягненні цілей підприємства. Корпоративна культура впливає на мотивацію, продуктивність праці та соціально-психологічний клімат в колективі, що, у свою чергу, відображається на економічних показниках підприємства. Як об'єкт управління, вона потребує постійного моніторингу та оцінки ефективності реалізованих заходів. Формування корпоративної культури є безперервним процесом, який включає навчання, наставництво, мотиваційні програми та командні заходи. Такий підхід забезпечує її гармонійний розвиток та адаптацію до змін умов зовнішнього середовища [3, 12].

У сучасних умовах підвищеної конкуренції та нестабільності корпоративна культура відіграє роль фактору стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Вона сприяє формуванню єдиних цінностей, що об'єднують персонал і підтримують внутрішню дисципліну. За рахунок розвитку корпоративної культури забезпечується залученість працівників, підвищується їх відповідальність за результат та формується позитивний внутрішній імідж організації.

Управління корпоративною культурою передбачає комплекс заходів, які поєднують економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу. Це дозволяє ефективно інтегрувати нових співробітників, зменшувати конфліктні ситуації та стимулювати професійний розвиток персоналу [13, 25, 34].

Таким чином, корпоративна культура є багаторівневим соціально-економічним явищем, яке виступає як важлива складова системи менеджменту та об'єкт управління. Вона поєднує формальні та неформальні елементи організації, впливає на поведінку працівників, ефективність виробничих процесів та фінансові результати діяльності. Стратегічне формування та розвиток корпоративної культури забезпечує конкурентоспроможність підприємства, підвищує соціально-психологічну стабільність колективу та сприяє реалізації довгострокових цілей. В сучасних умовах нестабільності та кризових ситуацій її роль є особливо важливою для підтримки безперервності виробничих процесів та адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Менеджмент корпоративної культури є складовою загальної системи управління підприємством і включає комплекс організаційних, методичних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування спільних цінностей, норм поведінки та стандартів взаємодії персоналу. Він передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх процесів, що впливають на розвиток корпоративної культури. Ефективний менеджмент забезпечує гармонійне поєднання формальних і неформальних елементів організаційної культури, що створює умови для підвищення продуктивності праці та залученості співробітників. В умовах кризових та нестабільних ситуацій менеджмент корпоративної культури набуває особливого значення, оскільки допомагає підтримувати внутрішню стабільність і забезпечує адаптацію колективу до змін зовнішнього середовища [5, 19, 37].

Одним із ключових завдань менеджменту є інтеграція корпоративної культури у всі рівні управління підприємством, включно зі стратегічним, тактичним та операційним рівнями. Це дозволяє забезпечити послідовність дій керівництва, формування ефективних комунікаційних потоків та підвищення довіри між

підрозділами. Сучасні підходи до менеджменту корпоративної культури передбачають активне використання мотиваційних програм, наставництва, тренінгів та корпоративних заходів, які сприяють розвитку командного духу та залученості персоналу. Важливо, що менеджмент корпоративної культури не обмежується лише формальними інструментами управління, а враховує психологічні аспекти поведінки працівників та їх взаємодію у колективі.

Контроль та оцінка ефективності менеджменту корпоративної культури є невід'ємною складовою процесу управління. Вони дозволяють своєчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії формування корпоративної культури, підвищувати ефективність прийнятих заходів та адаптувати їх до умов підприємства. Регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату, продуктивності праці та мотивації персоналу забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє сталому розвитку корпоративної культури та підвищує її вплив на конкурентоспроможність підприємства, ефективність процесів і соціальну стабільність колективу [5, 11, 29, 30].

1.2. Моделі та підходи до управління формуванням корпоративної культури

Формування корпоративної культури в підприємстві потребує системного підходу, який включає використання різних моделей та методів управління. Сучасні підходи розглядають корпоративну культуру як сукупність цінностей, норм поведінки та правил взаємодії, що формуються під впливом керівництва та колективу. Моделі корпоративної культури дозволяють структурувати її елементи та визначити пріоритети у впливі на персонал. Вони спрямовані на інтеграцію культурних цінностей у щоденну діяльність підприємства, формування єдиного стилю управління та забезпечення високої мотивації працівників. Впровадження моделей корпоративної культури в управлінські процеси дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень та покращити комунікацію між

підрозділами. Застосування системного підходу до управління культурою створює умови для сталого розвитку організації та її адаптації до змін зовнішнього середовища [2, 18, 32].

Різні моделі корпоративної культури виділяють ключові її складові та способи впливу на персонал. Одні моделі акцентують увагу на цінностях і переконаннях, які визначають поведінку працівників, інші фокусуються на поведінкових паттернах, що демонструють практичну реалізацію цих цінностей. У практичному менеджменті часто застосовують моделі, які поєднують структурний та поведінковий підходи, дозволяючи забезпечити баланс між формальними правилами та неформальними традиціями. Вибір моделі залежить від типу підприємства, його масштабів та специфіки діяльності. Важливо також враховувати адаптивність моделі, оскільки корпоративна культура повинна еволюціонувати разом із змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективна модель дозволяє досягати стратегічних цілей та підвищувати рівень залученості персоналу.

Підходи до управління корпоративною культурою включають стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні формуються загальні цінності та місія організації, що визначають довгострокові цілі. Тактичний рівень передбачає розробку конкретних заходів та програм для реалізації цінностей у повсякденній діяльності. Операційний рівень включає контроль за виконанням правил, проведення навчальних заходів та оцінку результатів впливу на персонал. Такий багаторівневий підхід дозволяє забезпечити цілісність корпоративної культури та її інтеграцію у всі процеси управління. Крім того, він забезпечує безперервне коригування культурних елементів відповідно до змін у зовнішньому середовищі [6, 22, 31, 41].

Особливе значення має поєднання формальних та неформальних методів управління корпоративною культурою. Формальні методи включають встановлення правил поведінки, розробку посадових інструкцій та внутрішніх політик. Неформальні методи спрямовані на створення командного духу, мотивацію та заохочення співробітників через корпоративні заходи та соціальні ініціативи. Поєднання обох підходів забезпечує більш ефективне впровадження культурних

змін, підвищує довіру та лояльність персоналу, а також сприяє розвитку комунікаційних каналів всередині організації. Такий комплексний підхід дозволяє максимально адаптувати корпоративну культуру до потреб підприємства та його стратегічних цілей [3, 20, 31, 40].

Управління формуванням корпоративної культури також передбачає оцінку ефективності впроваджених заходів. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні показники, що дозволяють аналізувати рівень задоволеності персоналу, ефективність комунікацій та ступінь дотримання корпоративних стандартів. Систематичний моніторинг та оцінка результатів дозволяють своєчасно вносити корективи у стратегії управління, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати сталість культурних цінностей. Ефективна оцінка результатів створює основу для розробки подальших заходів з удосконалення корпоративної культури та підтримки її розвитку на довгострокову перспективу.

В умовах сучасної економіки корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління її формуванням дозволяє зміцнити внутрішній соціально-психологічний клімат, підвищити продуктивність праці та залученість персоналу, а також забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У аграрному секторі це має особливе значення через сезонність виробничих процесів, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень та високий рівень взаємозалежності підрозділів. Інтеграція моделей та підходів до управління корпоративною культурою у систему менеджменту дозволяє підприємству формувати єдині цінності, підвищувати ефективність комунікацій та забезпечувати стабільність функціонування в умовах нестабільності (табл. 1.1) - [7, 17, 25].

Аналіз представлених моделей та підходів до управління формуванням корпоративної культури показує, що кожна з них має свої специфічні переваги та обмеження, які визначають ефективність їх застосування на практиці. Ціннісно-орієнтована модель акцентує увагу на ключових цінностях підприємства та формує поведінку персоналу через їх прийняття. Вона сприяє довгостроковій стабільності та інтеграції працівників у єдину корпоративну систему, проте

потребує значного часу для адаптації та впровадження, що може бути обмежуючим фактором у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1

Моделі та підходи до управління формуванням корпоративної культури [8, 13]

Модель / підхід	Основна ідея	Основні елементи	Переваги	Обмеження
Ціннісно-орієнтована	Формування поведінки через ключові цінності підприємства	Цінності, переконання, етичні норми	Сприяє довгостроковій стабільності, інтегрує персонал	Вимагає часу для адаптації
Поведінкова	Орієнтація на практичну реалізацію норм поведінки	Стандарти, правила, процедури	Легко контролюється та вимірюється, швидко впроваджується	Може ігнорувати глибинні цінності
Структурно-системна	Інтеграція корпоративної культури у всі процеси управління	Процеси, підрозділи, комунікації	Забезпечує комплексність та цілісність	Складність впровадження, потребує ресурсів
Адаптивна	Корпоративна культура змінюється разом із зовнішнім середовищем	Гнучкість правил, навчання, наставництво	Підвищує адаптивність та конкурентоспроможність	Може створювати нестабільність при частих змінах

Поведінкова модель зосереджена на практичній реалізації норм поведінки через встановлені стандарти, правила та процедури. Її основна перевага полягає

у швидкому впровадженні та легкості контролю, що дозволяє оперативно формувати дисципліну та регламентовану поведінку персоналу. Водночас така модель може ігнорувати глибинні цінності організації та не забезпечує повної інтеграції працівників у корпоративну культуру, що знижує її довгострокову ефективність [14, 15].

Структурно-системна модель забезпечує комплексність та цілісність корпоративної культури, інтегруючи її у всі процеси управління, підрозділи та комунікації підприємства. Вона дозволяє досягти високого рівня узгодженості та ефективності взаємодії між департаментами, сприяючи стабільності та послідовності управлінських рішень. Проте впровадження такої моделі є ресурсомістким і складним процесом, що потребує ретельного планування та координації дій керівництва [10, 16, 33].

Адаптивна модель виділяється здатністю корпоративної культури змінюватися разом із зовнішнім середовищем та враховувати потреби підприємства у постійній адаптації. Вона підвищує гнучкість, конкурентоспроможність та здатність швидко реагувати на нові виклики. Водночас надмірна гнучкість може створювати нестабільність при частих змінах і знижувати передбачуваність поведінки персоналу. Таким чином, вибір моделі чи підходу до управління корпоративною культурою повинен враховувати специфіку підприємства, зовнішні умови та стратегічні цілі організації [9, 26, 39].

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ, СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

2.1. Виробничо-економічний потенціал ТОВ «Побережне» та рієнь ефективности його використання

ТОВ «Побережне» є виробничим аграрним підприємством, що здійснює господарську діяльність на території Вінницького району Вінницької області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, раціональному використанні земельних ресурсів та впровадженні сучасних агро-технологій. Основними напрямками діяльності є рослинництво, зокрема виробництво зернових та технічних культур, що формують основу економічних результатів підприємства та забезпечують його стабільне функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Підприємство відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку громади, забезпечуючи робочі місця для мешканців регіону та наповнення місцевого бюджету. В умовах сучасних викликів аграрного сектору ТОВ «Побережне» приділяє увагу підвищенню ефективності виробництва, оптимізації витрат та вдосконаленню системи управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку.

Виробничо-економічний потенціал ТОВ «Побережне» формується сукупністю земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів, що забезпечують здійснення основної діяльності підприємства. Важливу роль у структурі потенціалу відіграють сільськогосподарські угіддя, сучасна техніка та обладнання, виробнича інфраструктура, а також кадровий склад із відповідним рівнем кваліфікації. Раціональне поєднання цих елементів створює передумови для стабільного обсягу виробництва, підвищення врожайності культур і забезпечення належної якості продукції. Значення має також фінансова спроможність

підприємства, що дозволяє впроваджувати інноваційні технології та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Рівень ефективності використання виробничо-економічного потенціалу визначається показниками врожайності, продуктивності праці, фондівддачі, рентабельності виробництва та оборотності оборотних коштів. За умови раціонального використання земельних ресурсів, оптимізації витрат і впровадження сучасних агротехнологій підприємство має можливість забезпечувати стабільний фінансовий результат. Водночас підвищення ефективності потребує постійного вдосконалення системи управління, оновлення матеріально-технічної бази та розвитку кадрового потенціалу, що сприятиме зростанню прибутковості та стійкості господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура та ефективність використання земельного фонду ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Загальна площа землекористування, га	3809,9	4425,3	4380,2	4125,9	4052,3
Площа сільськогосподарських угідь, га	3809,9	4425,3	4380,2	4125,9	4052,3
Площа ріллі, га	3791,7	4350,8	4224,1	3998,7	3958,4
Частка ріллі в структурі угідь, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,7
Абсолютне відхилення загальної площі до попереднього року, га	-	+615,4	-45,1	-254,3	-73,6
Темп зміни загальної площі, %	100,0	116,2	99,0	94,2	98,2

Аналізуючи дані таблиці 2.1, слід зазначити, що у 2021-2025 рр. спостерігалися коливання загальної площі землекористування ТОВ «Побережне». У 2022 році підприємство суттєво розширило земельний фонд на 615,4 га, що відповідає темпу зростання 116,2 %. Проте вже у 2023 році відбулося незначне скорочення

площі на 45,1 га, а в 2024 році більш відчутне зменшення на 254,3 га. У 2025 році тенденція до скорочення збереглася, хоча темпи зменшення були менш значними порівняно з попереднім роком. Загалом за досліджуваний період земельний фонд підприємства після пікового значення у 2022 році поступово скорочувався. Така динаміка може бути пов'язана з переглядом умов оренди земельних ділянок, оптимізацією структури землекористування або впливом зовнішніх економічних факторів.

Структура земельного фонду підприємства характеризується надзвичайно високою часткою сільськогосподарських угідь, яка протягом усього періоду дорівнювала загальній площі землекористування. Це свідчить про вузьку спеціалізацію підприємства та повну орієнтацію на аграрну діяльність. Площа ріллі займає переважну частку угідь - від 96,4 % до 99,5 %, що підтверджує інтенсивний характер використання земельних ресурсів. Найвищий показник частки ріллі зафіксовано у 2021 році - 99,5 %, після чого у 2022-2023 рр. спостерігалось певне її зниження. У 2024-2025 роках частка ріллі знову дещо зросла, що свідчить про стабілізацію структури угідь. Таким чином, земельні ресурси підприємства використовуються переважно під рілля, що забезпечує максимальну залученість площ у виробничий процес.

Оцінюючи ефективність використання земельного фонду, можна зробити висновок, що підприємство демонструє раціональний підхід до управління земельними ресурсами. Незважаючи на скорочення загальної площі у 2023-2025 рр., структура угідь залишалася стабільною та орієнтованою на виробництво товарної продукції. Висока частка ріллі у структурі земельного фонду створює передумови для отримання значних обсягів валової продукції рослинництва. Водночас значна концентрація ріллі потребує дотримання агротехнічних вимог та системи сівозмін для збереження родючості ґрунтів. Коливання площ землекористування можуть впливати на обсяги виробництва та фінансові результати підприємства, тому управління земельним банком має бути стратегічно обґрунтованим. У цілому земельний фонд ТОВ «Побережне» є достатнім для ведення ефективної сільськогосподарської діяльності, однак потребує постійного моніторингу та оптимізації.

Фінансово-виробничі показники діяльності підприємства відображають результати використання ресурсного потенціалу та характеризують рівень його економічної ефективності й конкурентоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-виробничі показники діяльності ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2023 р.	2025 р.
Обсяг валової продукції (у постійних цінах)	29240,1	30 990,4	28 792,2
Валові доходи	6 810,3	32 695,8	35 693,5
Середньорічна вартість основних засобів	42 275,8	67 699,4	58 770,1
Фондовіддача (грн виручки на 1 грн осн. засобів)	0,69	0,46	0,49
Рентабельність валового прибутку, %	23,3	105,5	124,0
Темп зміни виручки до 2021 р., %	100,0	106,0	98,5

Аналіз фінансово-виробничих показників діяльності ТОВ «Побережне» у 2021–2025 рр. свідчить про нестабільну динаміку виручки від реалізації продукції. У 2023 році порівняно з 2021 роком спостерігалось зростання виручки на 6 %, що вказує на розширення обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію. Проте у 2025 році показник знизився до 28 792,2 тис. грн, що становить 98,5 % від рівня 2021 року. Така тенденція може бути зумовлена впливом ринкової кон'юнктури, змінами попиту або виробничими ризиками. Водночас динаміка валового прибутку демонструє суттєве зростання у 2023 та 2025 роках порівняно з 2021 роком. Це свідчить про підвищення ефективності виробничих витрат або зміну структури собівартості продукції.

Показники використання основних засобів характеризуються неоднозначною тенденцією. Середньорічна вартість основних засобів у 2023 році суттєво зросла порівняно з 2021 роком, що може свідчити про оновлення матеріально-

технічної бази підприємства. У 2025 році відбулося певне зменшення цього показника, що може бути пов'язано з вибуттям активів або завершенням інвестиційного циклу. Водночас фондівіддача знизилася з 0,69 грн у 2021 році до 0,46 грн у 2023 році, що означає зменшення обсягу виручки на одиницю вартості основних засобів. У 2025 році спостерігається незначне покращення фондівіддачі до 0,49 грн, однак її рівень залишається нижчим за базовий період. Це свідчить про потребу в підвищенні ефективності використання наявного виробничого потенціалу (рис. 2.1).

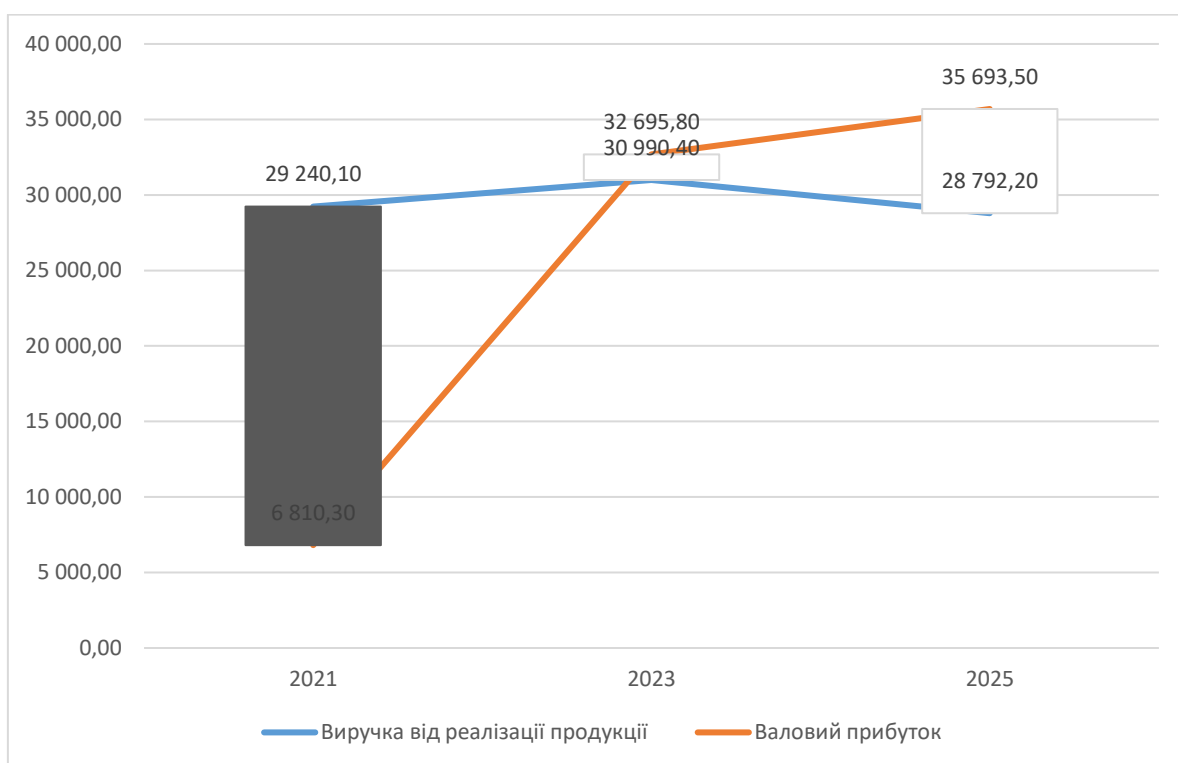


Рис. 2.1. Динаміка результатів економічної діяльності ТОВ «Побережне»

Особливої уваги заслуговує динаміка рентабельності валового прибутку, яка має чітко виражену тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році цей показник становив 23,3 %, то у 2023 році він перевищив 100 %, а у 2025 році досяг 124,0 %. Такий приріст може бути наслідком оптимізації витрат, підвищення цін реалізації або змін у структурі продукції з вищою маржинальністю. Зростання рентабельності за умов відносно стабільної або навіть зниженої виручки свідчить про покращення фінансового результату на одиницю доходу. Водночас дисбаланс між темпами зміни виручки та прибутку потребує детального аналізу для оцінки стійкості такої тенденції у довгостроковій перспективі. Загалом

підприємство демонструє підвищення прибутковості, однак ефективність використання основних засобів потребує подальшого вдосконалення.

Оцінка ефективності формування та використання виробничого капіталу є надзвичайно важливою складовою системи управління підприємством, оскільки саме виробничий капітал забезпечує безперервність та результативність господарської діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності формування та використання виробничого капіталу ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр.

Рік	Коефіцієнт фондоддачі, грн.	Коефіцієнт фондомісткості, грн.	Рентабельність основних засобів, %	Темп зміни фондоддачі до 2021 р., %
2021	1,55	0,68	16,1	100,0
2023	0,91	1,15	48,3	58,7
2025	0,93	1,08	60,7	60,0

Аналіз показників ефективності формування та використання виробничого капіталу ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр. свідчить про суттєві зміни в інтенсивності використання основних засобів. У 2021 році коефіцієнт фондоддачі становив 1,55 грн, що означає отримання 1,55 грн виручки на кожну гривню вкладених основних засобів. У 2023 році цей показник різко знизився до 0,91 грн, що становить лише 58,7 % від рівня 2021 року. У 2025 році спостерігається незначне покращення фондоддачі до 0,93 грн, однак її рівень залишається суттєво нижчим за базовий період. Зниження фондоддачі може бути пов'язане зі збільшенням вартості основних засобів або недостатнім рівнем їх завантаження. Таким чином, підприємству необхідно підвищувати ефективність використання наявного виробничого потенціалу.

Динаміка коефіцієнта фондомісткості має зворотну тенденцію порівняно з фондоддачею. Якщо у 2021 році на 1 грн виручки припадало 0,68 грн основних

засобів, то у 2023 році цей показник зріс до 1,15 грн. У 2025 році фондомісткість дещо зменшилася до 1,08 грн, що свідчить про певну стабілізацію ситуації. Зростання фондомісткості означає підвищення капіталомісткості виробництва, тобто більшу залежність результатів діяльності від обсягу вкладеного виробничого капіталу. Така тенденція може бути наслідком модернізації матеріально-технічної бази або оновлення обладнання. Водночас для забезпечення економічної доцільності інвестицій необхідно забезпечити відповідне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання рентабельності основних засобів у досліджуваному періоді. У 2021 році цей показник становив 16,1 %, тоді як у 2023 році він зріс до 48,3 %, а у 2025 році - до 60,7 %. Така динаміка свідчить про підвищення прибутковості використання виробничого капіталу та ефективніші управлінські рішення у сфері витрат і ціноутворення. Зростання рентабельності за умов зниження фондівіддачі може вказувати на покращення структури доходів або скорочення виробничих витрат. Це означає, що підприємство змогло підвищити фінансовий результат навіть за менш інтенсивного використання основних засобів. Загалом ефективність використання виробничого капіталу має суперечливу динаміку, однак рівень прибутковості свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Аналіз товарної спеціалізації та структури реалізованої продукції рослинництва має важливе значення для оцінки ринкової орієнтації та економічної результативності аграрного підприємства. Він дозволяє визначити провідні види продукції, що формують основну частку доходу, а також оцінити рівень диверсифікації виробництва. Дослідження структури реалізації дає змогу виявити зміни у попиту, вплив цінової кон'юнктури та ефективність обраної виробничої стратегії. Крім того, такий аналіз сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації посівних площ, підвищення рентабельності окремих культур і мінімізації ризиків, пов'язаних із коливаннями аграрного ринку. Раціональна товарна спеціалізація забезпечує стабільність грошових надходжень і підвищує конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Товарна спеціалізація та структура реалізованої продукції рослинництва
ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр., %

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Зернові та зернобобові культури (без кукурудзи)	36,2	28,5	30,0	13,5	26,1
Кукурудза на зерно	5,9	6,7	9,1	38,4	32,5
Олійні культури – всього	28,3	31,1	29,0	23,4	32,9
у т.ч. соняшник	25,7	28,4	24,4	22,9	27,6
Овочі відкритого ґрунту	4,4	4,4	6,6	1,9	8,5
Інші види продукції рослинництва	25,2	29,3	25,3	22,8	0,0
Коефіцієнт спеціалізації виробництва	0,32	0,34	0,33	0,41	0,37

Аналіз товарної спеціалізації ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр. свідчить про зміну структури реалізованої продукції рослинництва та переорієнтацію виробництва на більш прибуткові культури. У 2021 році провідну позицію займали зернові та зернобобові культури (без кукурудзи), частка яких становила 36,2 %, однак у наступні роки їх питома вага суттєво коливалася. Найнижчий показник зафіксовано у 2024 році - 13,5 %, що може свідчити про скорочення посівних площ або зміну кон'юнктури ринку. У 2025 році частка цієї групи культур частково відновилася до 26,1 %, однак не досягла рівня базового періоду. Такі коливання демонструють гнучкість виробничої політики підприємства та його адаптацію до ринкових умов. Загалом структура виробництва протягом періоду не була стабільною, що характерно для аграрного сектору з урахуванням цінових і кліматичних факторів.

Суттєвих змін зазнала частка кукурудзи на зерно, яка у 2024 році різко зросла до 38,4 %, порівняно з 5,9 % у 2021 році. У 2025 році вона дещо знизилася до 32,5 %, проте залишилася однією з провідних культур у структурі реалізації. Така

динаміка свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на вирощування високорентабельної продукції з високим експортним потенціалом. Олійні культури також займають стабільно вагоме місце у структурі реалізації, їх частка коливалася в межах 23,4–32,9 %. Основну частину цієї групи становить соняшник, який традиційно є однією з найприбутковіших культур вітчизняного агровиробництва. Зростання частки олійних культур у 2025 році до 32,9 % підтверджує орієнтацію підприємства на підвищення рентабельності виробництва (рис. 2.2).

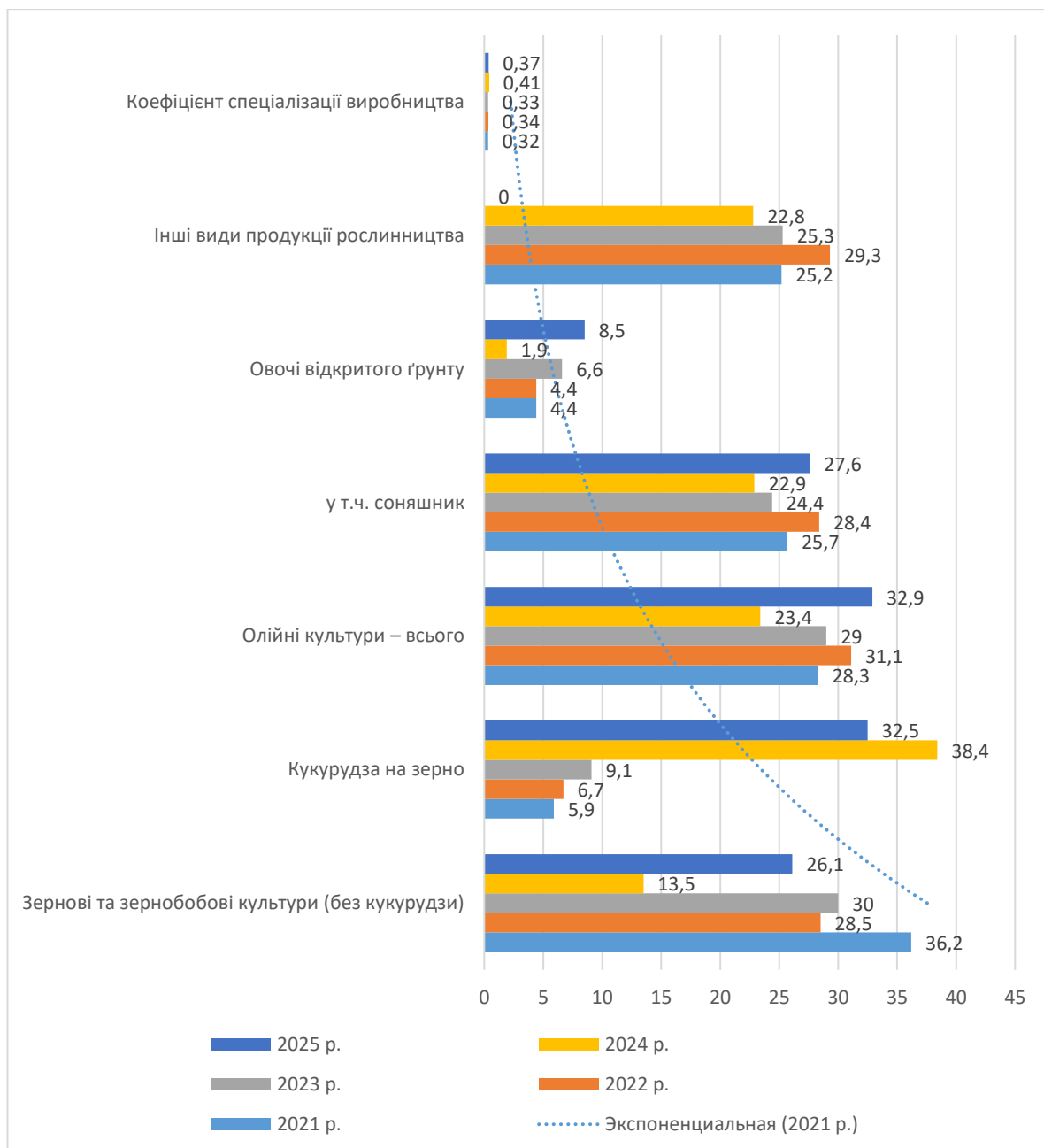


Рис. 2.2. Зміна спеціалізації ТОВ «Побережне» за роками

Частка овочів відкритого ґрунту у загальній структурі реалізації є відносно невеликою, проте у 2025 році вона зросла до 8,5 %, що може свідчити про диверсифікацію виробництва. Водночас категорія «інші види продукції рослинництва» у 2025 році відсутня, тоді як у попередні роки її частка була досить значною. Це може означати оптимізацію виробничої програми та концентрацію ресурсів на стратегічно важливих культурах. Коефіцієнт спеціалізації виробництва протягом досліджуваного періоду коливався від 0,32 до 0,41. Найвищого значення він досяг у 2024 році, що свідчить про посилення спеціалізації підприємства. У 2025 році коефіцієнт знизився до 0,37, що вказує на певне поєднання спеціалізації з елементами диверсифікації.

Загалом ТОВ «Побережне» характеризується середнім рівнем спеціалізації виробництва з переважанням зернових та олійних культур. Підприємство демонструє гнучкість у формуванні товарної структури, реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури та економічні умови. Збільшення частки кукурудзи та олійних культур свідчить про прагнення підвищити прибутковість та конкурентоспроможність. Одночасно збереження певної частки інших культур сприяє зниженню виробничих ризиків і підтриманню стабільності доходів. Коливання коефіцієнта спеціалізації підтверджує динамічний характер розвитку підприємства. У цілому структура реалізованої продукції є економічно обґрунтованою та орієнтованою на забезпечення стійкого фінансового результату.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Побережне» у 2021–2025 рр. свідчить про поступове зростання кадрового потенціалу підприємства. У 2021 році чисельність працівників становила 60 осіб, тоді як у 2025 році вона зросла до 70 осіб. Загальний приріст за досліджуваний період склав 10 осіб, або 16,7 %. Збільшення чисельності персоналу може бути пов'язане з розширенням виробничої діяльності, збільшенням площ обробітку або впровадженням нових напрямів господарювання. Така тенденція свідчить про стабільність функціонування підприємства та його розвиток. Водночас зростання чисельності потребує відповідного підвищення ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.5).

Показники продуктивності праці демонструють стійку позитивну динаміку протягом усього періоду. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 50,0

тис. грн виробленої продукції, то у 2025 році цей показник зріс до 61,4 тис. грн. Загальне зростання продуктивності праці становило 22,8 %, що є позитивною тенденцією. Щорічне збільшення цього показника свідчить про підвищення ефективності організації праці та раціональніше використання трудових ресурсів. Також це може бути результатом удосконалення технологій, механізації виробничих процесів та підвищення кваліфікації працівників. Зростання продуктивності випереджає темпи приросту чисельності персоналу, що характеризує позитивні якісні зміни в управлінні підприємством.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ "Побережне" за 2021-2025 року

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Продуктивність праці, тис. грн./особу
2021	60	50,0
2022	62	53,2
2023	65	55,4
2024	67	58,2
2025	70	61,4

Взаємозв'язок між зростанням чисельності персоналу та підвищенням продуктивності праці свідчить про ефективну кадрову політику підприємства. Розширення штату не призвело до зниження середнього виробітку на одного працівника, що є важливим показником збалансованого розвитку. Навпаки, з кожним роком ефективність праці зростала, що підтверджує раціональне використання додаткових трудових ресурсів. Це означає, що підприємство не лише збільшує кількість працівників, а й забезпечує їх ефективне залучення до виробничого процесу. Позитивна динаміка може також свідчити про вдосконалення системи мотивації та організації праці. Таким чином, трудовий потенціал підприємства використовується достатньо результативно (рис. 2.3).

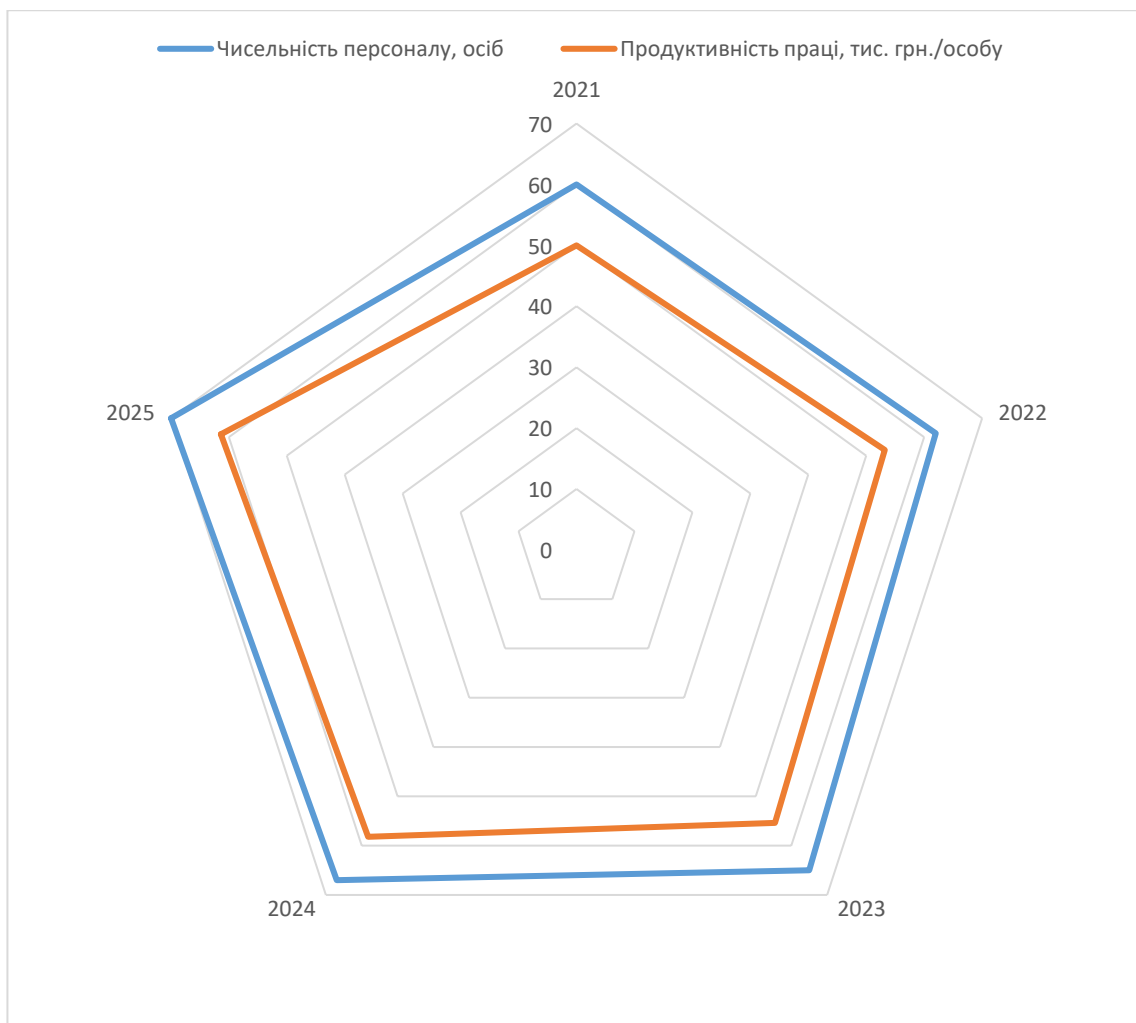


Рис. 2.3. Чисельність персоналу та зміна продуктивності праці у ТОВ "Побережне" за роками

Загалом результати аналізу таблиці 2.5 та рисунку 2.3 свідчать про стале зростання як кількісних, так і якісних показників використання трудових ресурсів ТОВ «Побережне». Поступове збільшення чисельності персоналу супроводжується стабільним підвищенням продуктивності праці, що є ознакою ефективного управління. Така тенденція створює передумови для подальшого нарощування обсягів виробництва та зміцнення фінансового стану підприємства. Водночас для збереження позитивної динаміки необхідно продовжувати інвестування у технічне переоснащення та розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників і впровадження інновацій сприятимуть подальшому зростанню результативності праці. У цілому підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку трудового потенціалу у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз системи менеджменту в аграрному підприємстві

Система управління ТОВ «Побережне» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чітку вертикаль підпорядкування та розмежування функціональних обов'язків. Вищим органом управління є директор, який здійснює стратегічне керівництво підприємством, визначає напрями розвитку, контролює фінансово-економічні результати та приймає ключові управлінські рішення.

Заступник директора з виробництва організовує та координує виробничі процеси, забезпечує виконання технологічних операцій у встановлені строки та контролює ефективність використання виробничих ресурсів. Йому підпорядковуються головний агроном і головний інженер. Головний агроном відповідає за планування структури посівів, розробку технологічних карт, контроль якості виконання польових робіт і рівень урожайності. Головний інженер забезпечує технічну готовність машинно-тракторного парку, організовує ремонтні роботи та контролює використання паливно-мастильних матеріалів.

Бригадир тракторно-рільничої бригади здійснює безпосередню організацію праці механізаторів, розподіляє завдання між працівниками та контролює виконання польових операцій. Заступник директора з постачання та збуту забезпечує підприємство матеріально-технічними ресурсами, організовує процес закупівель, укладає договори на реалізацію продукції та здійснює аналіз ринкової кон'юнктури. Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, формує фінансову та податкову звітність, контролює витрати і забезпечує фінансову дисципліну.

Аналіз системи менеджменту в аграрному підприємстві є важливим інструментом підвищення ефективності його функціонування, оскільки дозволяє комплексно оцінити рівень організації управлінських процесів, раціональність розподілу повноважень, результативність планування та контролю, а також ступінь узгодженості дій між структурними підрозділами. В умовах сезонності виробництва, високої залежності від природно-кліматичних факторів і коливань ринкової кон'юнктури систематичний аналіз менеджменту сприяє своєчасному

виявленню проблемних аспектів, оптимізації використання ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Організаційна структура управління підприємством наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Організаційна структура управління ТОВ «Побережне»

Посада	Основні функції	Рівень управління
Директор	Стратегічне управління, фінансовий контроль, представництво підприємства	Вищий
Заступник директора з виробництва	Координація виробництва, контроль технологій	Середній
Заступник директора з постачання та збуту	Закупівлі ресурсів, реалізація продукції	Середній
Головний бухгалтер	Облік, фінансовий аналіз, податкова звітність	Функціональний
Головний агроном	Планування сівозміни, контроль агротехнологій	Функціональний
Головний інженер	Технічне забезпечення, ремонт техніки	Функціональний
Бригадир тракторно-рілочної бригади	Організація роботи механізаторів	Оперативний

Основні управлінські процеси на підприємстві охоплюють стратегічне, тактичне та оперативне планування, організацію виробництва, мотивацію персоналу та систему контролю. Стратегічне планування спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємства та оновлення матеріально-технічної

бази. Тактичне планування реалізується через складання річних виробничих програм і бюджетів. Оперативне планування передбачає розробку графіків польових робіт і щоденний контроль їх виконання.

Основні управлінські процеси підприємства наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні управлінські процеси ТОВ «Побережне»

Управлінський процес	Зміст процесу	Відповідальні особи
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей розвитку	Директор
Тактичне планування	Формування річних планів виробництва та бюджету	Директор, заступники
Оперативне планування	Складання графіків польових робіт	Заступник з виробництва, головний агроном
Організація виробництва	Координація роботи підрозділів	Заступник з виробництва
Мотивація персоналу	Розробка системи преміювання	Директор, головний бухгалтер
Контроль	Аналіз виконання планів і фінансових результатів	Директор, головний бухгалтер

Система мотивації на підприємстві поєднує фіксовану заробітну плату та преміальні виплати за досягнення виробничих показників. Матеріальне стимулювання спрямоване на підвищення врожайності, зниження витрат і забезпечення своєчасного виконання польових робіт. Особлива увага приділяється заохоченню механізаторів у період посівної та збиральної кампанії.

Аналіз системи мотивації на підприємстві є необхідною умовою забезпечення високої продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації, оскільки дозволяє оцінити ефективність застосовуваних матеріальних і нематеріальних стимулів, їх відповідність результатам діяльності працівників

та вплив на рівень їх зацікавленості у кінцевих результатах роботи. Систематичне дослідження мотиваційних механізмів дає змогу виявити недоліки в оплаті праці, преміюванні чи організації стимулювання, підвищити рівень відповідальності персоналу, зменшити плинність кадрів і сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що в цілому сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства.

Основні показники оплати праці управлінського персоналу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оплати праці керівного складу ТОВ «Побережне»

Посада	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Преміювання
Директор	45000	За річні фінансові результати
Заступник директора	32000	За виконання виробничих планів
Головний бухгалтер	28000	За зниження витрат і своєчасну звітність
Головний агроном	30000	За підвищення врожайності
Головний інженер	29000	За безперебійну роботу техніки
Бригадир	24000	За виконання норм виробітку

Контроль у системі менеджменту здійснюється на всіх рівнях управління. Виробничий контроль забезпечує дотримання агротехнологічних вимог, фінансовий контроль спрямований на аналіз витрат і доходів, а стратегічний контроль дозволяє оцінити досягнення довгострокових цілей. Регулярний аналіз результатів діяльності сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень.

Таким чином, система менеджменту ТОВ «Побережне» характеризується чіткою структурою управління, розподілом функцій між керівниками різних рівнів та орієнтацією на підвищення ефективності виробництва. Її особливістю є поєднання централізованого стратегічного керівництва з оперативною гнучкістю в умовах сезонності сільськогосподарського виробництва.

2.3. Дослідження особливостей корпоративної культури у ТОВ «Побережне»

Дослідження особливостей корпоративної культури у ТОВ «Побережне» є важливим напрямом аналізу діяльності підприємства, оскільки дозволяє виявити внутрішні чинники, що впливають на ефективність управління, рівень мотивації персоналу та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Корпоративна культура формує систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії між керівниками й працівниками, що особливо важливо в умовах аграрного виробництва, де успішність діяльності залежить від злагодженої командної роботи та оперативного прийняття рішень у періоди сезонних навантажень.

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки формує внутрішнє середовище організації, впливає на поведінку працівників, рівень їх мотивації, лояльності та відповідальності за результати діяльності. У ТОВ «Побережне» корпоративна культура сформувалася під впливом специфіки аграрного виробництва, багаторічного досвіду роботи керівного складу та соціально-економічних умов функціонування підприємства.

Дослідження корпоративної культури ТОВ «Побережне» проводилося на основі даних шляхом анкетування працівників (30 осіб), аналізу внутрішніх документів і спостереження за організацією управлінських та виробничих процесів. Результати дозволили визначити основні цінності, норми поведінки та стиль управління, що домінують у колективі.

Основними задекларованими цінностями підприємства є відповідальність за результат, професіоналізм, взаємодопомога, дисципліна та орієнтація на якість продукції. Працівники відзначають, що керівництво підприємства підтримує

ініціативність, проте прийняття ключових управлінських рішень залишається централізованим.

Рівень сприйняття працівниками основних елементів корпоративної культури наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка працівниками елементів корпоративної культури ТОВ «Побережне», 2026 р.

Показник	Частка позитивних відповідей, %
Чіткість розподілу обов'язків	87
Рівень довіри до керівництва	72
Командна взаємодія	78
Можливість висловлювати власну думку	65
Справедливість оцінки результатів праці	70
Дотримання трудової дисципліни	92

Аналіз даних таблиці 2.9 свідчить про достатньо високий рівень організаційної дисципліни та чіткість управлінської структури. Разом із тим, показник можливості вільного висловлення думки є дещо нижчим, що може свідчити про переважання авторитарних елементів у стилі управління.

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.9, свідчить про достатньо високий рівень сформованості корпоративної культури у ТОВ «Побережне». Найвищі показники отримали такі елементи, як дотримання трудової дисципліни (92 %) та чіткість розподілу обов'язків (87 %), що підтверджує наявність структурованої системи управління та високого рівня організаційного порядку на підприємстві. Також позитивно оцінено рівень командної взаємодії (78 %) та довіру до керівництва (72 %), що свідчить про відносно стабільний соціально-психологічний клімат у колективі.

Водночас дещо нижчі показники зафіксовано щодо можливості висловлювати власну думку (65 %) та справедливості оцінки результатів праці (70 %). Це

може свідчити про наявність певних елементів централізованого стилю управління та недостатній рівень залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Отримані результати вказують на доцільність удосконалення внутрішніх комунікацій, розвитку зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом та підвищення прозорості системи оцінювання праці з метою зміцнення корпоративної культури підприємства.

Важливою складовою корпоративної культури є стиль керівництва. У ТОВ «Побережне» домінує комбінований стиль управління з переважанням директивного підходу в періоди пікових польових робіт та більш демократичного у міжсезонний період. Такий підхід обумовлений необхідністю оперативного прийняття рішень під час посівної та збиральної кампанії.

Характеристика стилю управління на підприємстві подана в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика стилю управління в ТОВ «Побережне», 2026 р.

Критерій	Характеристика
Тип управління	Лінійно-функціональний
Переважаючий стиль	Директивно-демократичний
Централізація рішень	Висока
Рівень делегування повноважень	Середній
Комунікації	Вертикальні з елементами горизонтальних

Корпоративна культура підприємства також проявляється через систему внутрішніх комунікацій, традиції та неформальні норми поведінки. На підприємстві проводяться щотижневі виробничі наради, щорічне підбиття підсумків роботи та відзначення кращих працівників. Практикується усне заохочення, вручення подяк та преміювання за високі виробничі показники.

Соціальний клімат у колективі можна охарактеризувати як стабільний. Середній стаж роботи працівників становить 8 років, що свідчить про відносно низький рівень плинності кадрів. Основні показники соціально-кадрової стабільності наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Показники соціально-кадрової стабільності ТОВ «Побережне», 2026 р.

Показник	Значення
Середній стаж роботи, років	8
Рівень плинності кадрів, %	6
Частка працівників віком до 35 років, %	34
Частка працівників із профільною освітою, %	68
Кількість внутрішніх навчань на рік	4

Отримані результати свідчать про достатньо сформовану корпоративну культуру, що базується на дисципліні, професіоналізмі та орієнтації на виробничий результат. Водночас існує потенціал для розвитку більш відкритої комунікації та розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Отже, корпоративна культура ТОВ «Побережне» характеризується стабільністю, поєднанням формальних і неформальних норм поведінки, наявністю чіткої управлінської ієрархії та орієнтацією на досягнення виробничо-економічних показників. Подальший розвиток корпоративної культури доцільно спрямувати на посилення внутрішніх комунікацій, формування командного підходу та підвищення залученості персоналу до стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ НАПРЯМИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОБЕРЕЖНЕ»

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення корпоративної культури підприємства

В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку та підвищених вимог до ефективності управління особливого значення набуває розвиток корпоративної культури як складової системи менеджменту підприємства. Для ТОВ «Побережне» корпоративна культура виступає внутрішнім регулятором поведінки працівників, формує стандарти взаємодії між керівниками і підлеглими, визначає рівень відповідальності, дисципліни та командної згуртованості. Проведене дослідження засвідчило наявність як позитивних аспектів, так і певних проблем, що обумовлюють необхідність її подальшого вдосконалення.

Дослідження здійснювалося шляхом анкетування 30 працівників підприємства, проведення інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів та спостереження за організацією виробничого процесу (додаток А). Анкетування та інтерв'ювання є надзвичайно важливими методами дослідження корпоративної культури, оскільки вони дозволяють отримати об'єктивну інформацію про ставлення працівників до цінностей, норм поведінки, стилю управління та рівня внутрішньої комунікації на підприємстві. Анкетування дає можливість охопити широкий колектив і кількісно оцінити сприйняття ключових елементів корпоративної культури, тоді як інтерв'ю забезпечує глибше розуміння причин тих чи інших проблем, мотивів поведінки персоналу та суб'єктивних оцінок керівників. Поєднання цих методів дозволяє сформувати повну картину стану корпоративної культури, виявити слабкі місця та визначити напрямки її вдосконалення для підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.

Результати анкетування свідчать, що більшість працівників позитивно оцінюють рівень трудової дисципліни та чіткість організаційної структури. Ра-

зом з тим було виявлено певні проблемні аспекти, пов'язані з комунікацією, залученістю персоналу до прийняття управлінських рішень та рівнем внутрішньої ініціативності.

Результати анкетування наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати анкетування працівників ТОВ «Побережне» щодо стану корпоративної культури, квітень 2026 р.

Показник	Частка позитивних відповідей, %
Чіткість посадових обов'язків	88
Довіра до керівництва	72
Можливість висловлення пропозицій	63
Справедливість оцінювання праці	69
Підтримка колег	81
Рівень внутрішніх комунікацій	66
Задоволеність системою мотивації	68
Готовність рекомендувати підприємство	75

Отримані результати свідчать, що найбільш проблемними аспектами є недостатній рівень комунікацій та обмежена участь працівників у прийнятті рішень. Це може знижувати рівень залученості персоналу та стримувати прояв ініціативності.

Аналіз результатів анкетування, представлених у таблиці 3.1, свідчить про те, що більшість працівників ТОВ «Побережне» позитивно оцінюють організаційні та соціальні аспекти корпоративної культури. Найвищі показники отримали чіткість посадових обов'язків (88 %) та підтримка колег (81 %), що свідчить про добре структуровану організаційну систему та сприятливий клімат у колективі. Також досить високим є показник готовності рекомендувати підприємство як місце роботи (75 %), що вказує на задоволеність працівників умовами праці та загальним соціально-психологічним середовищем (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Підсумки анкетування працівників аграрного підприємства щодо стану корпоративної культури, квітень 2026 р.

Водночас дослідження виявило проблемні аспекти, зокрема можливість висловлення пропозицій (63 %), рівень внутрішніх комунікацій (66 %) та задоволеність системою мотивації (68 %). Це свідчить про певну централізацію управлінських процесів і обмежену залученість персоналу до прийняття рішень, що може знижувати ініціативність працівників та гнучкість організаційної структури. Отримані результати підкреслюють необхідність удосконалення комунікаційних процесів, прозорості системи оцінювання праці та мотиваційних механізмів з метою підвищення ефективності корпоративної культури та загальної результативності системи менеджменту підприємства.

Для глибшого аналізу було проведено інтерв'ю з керівниками підрозділів, результати якого наведені в таблиці 3.2.

Інтерв'ювання підтвердило, що управлінська модель підприємства має ознаки централізації, що в окремих випадках знижує ефективність комунікацій та швидкість впровадження змін. Корпоративна культура безпосередньо впливає на результативність функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Таблиця 3.2

Результати інтерв'ювання керівного складу ТОВ «Побережне» щодо проблем корпоративної культури, квітень 2026 р.

Виявлена проблема	Частота згадування (з 7 керівників)
Недостатня ініціативність працівників	5
Переважаючі вертикальні комунікації	6
Опір змінам	4
Недостатня прозорість системи преміювання	5
Низький рівень участі персоналу в обговоренні рішень	6

Високий рівень дисципліни та чіткість розподілу обов'язків сприяють ефективному виконанню виробничих завдань, особливо в періоди сезонного навантаження. Разом із тим, обмежена горизонтальна взаємодія між підрозділами ускладнює обмін інформацією та знижує гнучкість управлінських рішень.

Спостереження за виробничими процесами дозволило узагальнити вплив корпоративної культури на управлінську діяльність (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати спостереження за проявами корпоративної культури у діяльності ТОВ «Побережне», квітень 2026 р.

Критерій спостереження	Характер прояву	Оцінка впливу
Дотримання дисципліни	Високий рівень	Позитивний
Комунікація між підрозділами	Переважно вертикальна	Помірно негативний
Швидкість прийняття рішень	Висока в кризових ситуаціях	Позитивний
Ініціативність персоналу	Середній рівень	Обмежуючий
Залученість до стратегічних питань	Низька	Негативний

Таким чином, корпоративна культура підприємства забезпечує стабільність і керованість виробничих процесів, однак потребує трансформації у напрямі підвищення відкритості, гнучкості та залученості працівників.

На основі проведеного аналізу визначено такі стратегічні напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «Побережне»: удосконалення системи внутрішніх комунікацій; розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень; підвищення прозорості системи мотивації; формування культури ініціативності та інноваційності; розвиток командної роботи між структурними підрозділами.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити рівень довіри між керівництвом і працівниками, посилити згуртованість колективу та забезпечити більш ефективне функціонування системи менеджменту підприємства. Удосконалення корпоративної культури має стати складовою довгострокової стратегії розвитку ТОВ «Побережне», спрямованої на зміцнення конкурентних позицій та забезпечення стабільного економічного зростання.

3.2. Розробка проєктних заходів щодо удосконалення процесу формування корпоративної культури у ТОВ «Побережне»

Удосконалення корпоративної культури ТОВ «Побережне» спрямоване на підвищення ефективності системи менеджменту та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі. Проєктні заходи передбачають формування єдиної системи корпоративних цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку командної роботи, вдосконалення системи мотивації та підвищення залученості персоналу до управлінських процесів.

Одним із ключових напрямів є розробка та впровадження єдиної системи корпоративних цінностей та принципів поведінки, які будуть зрозумілі та прийнятні для всіх працівників підприємства. Система цінностей включає професіоналізм, відповідальність за результат, командну взаємодію, дотримання дисципліни та інноваційність. Для закріплення цих принципів планується проведення

навчальних семінарів, розробка довідників для працівників та регулярне інформування колективу про корпоративні стандарти (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропонована система корпоративних цінностей для ТОВ «Побережне»

Цінність	Опис	Очікуваний ефект
Професіоналізм	Виконання посадових обов'язків на високому рівні	Підвищення якості роботи та врожайності
Відповідальність	Усвідомлення наслідків своїх дій	Зменшення порушень дисципліни та помилок
Командна взаємодія	Спільна координація дій між підрозділами	Підвищення ефективності польових робіт
Інноваційність	Пропозиції щодо вдосконалення процесів	Оптимізація виробничих та управлінських процедур
Дотримання дисципліни	Виконання правил та регламентів	Стабільність і передбачуваність виробничих процесів

Ефективна комунікація є фундаментом корпоративної культури. Для ТОВ «Побережне» пропонується впровадження комбінованої системи вертикальних та горизонтальних комунікацій, регулярних виробничих нарад та електронних засобів обміну інформацією. Планується створення внутрішнього інформаційного порталу та щотижневих новинних дайджестів для всіх структурних підрозділів.

Аналіз запропонованої системи корпоративних цінностей для ТОВ «Побережне» свідчить, що впровадження чітко визначених принципів поведінки спри-

ятиме підвищенню професійного рівня працівників та якості виконання виробничих завдань. Основні цінності (професіоналізм, відповідальність, командна взаємодія, інноваційність та дотримання дисципліни) формують єдину основу для поведінки персоналу, забезпечуючи зрозумілі стандарти взаємодії між підрозділами та керівництвом, що позитивно впливатиме на організаційну ефективність підприємства.

Впровадження цієї системи цінностей також сприятиме зменшенню кількості порушень дисципліни та помилок, підвищенню ефективності командної роботи та оптимізації виробничих і управлінських процесів. Очікувані результати реалізації ціннісної моделі включають стабільність, передбачуваність роботи підприємства та формування внутрішньої мотивації працівників, що в цілому сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної продуктивності ТОВ «Побережне» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Заходи щодо удосконалення внутрішніх комунікацій у ТОВ «Побережне»

Заходи	Частота впровадження	Очікуваний результат
Щотижневі виробничі наради	1 раз на тиждень	Підвищення обізнаності працівників про плани та завдання
Внутрішній інформаційний портал	Постійно	Забезпечення швидкого доступу до інформації
Горизонтальні зустрічі між підрозділами	2 рази на місяць	Підвищення командної взаємодії та обміну досвідом
Електронний дайджест новин	1 раз на тиждень	Поліпшення прозорості управлінських рішень

Аналіз заходів щодо удосконалення внутрішніх комунікацій у ТОВ «Побережне» свідчить про те, що запровадження регулярних виробничих нарад та електронних інструментів обміну інформацією дозволяє значно підвищити

обізнаність працівників щодо планів і завдань підприємства. Внутрішній інформаційний портал та щотижневий електронний дайджест новин забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації та сприяють прозорості управлінських рішень, що особливо важливо для координації роботи різних підрозділів у сезонні періоди.

Крім того, горизонтальні зустрічі між підрозділами сприяють зміцненню командної взаємодії та обміну досвідом, що підвищує ефективність спільного вирішення виробничих завдань. Реалізація цих заходів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні комунікаційні процеси, а й створити більш відкриту та прозору організаційну культуру, де працівники відчують свою участь у розвитку підприємства та мають можливість ефективно взаємодіяти з керівництвом і колегами.

Для зміцнення корпоративної культури пропонується запровадження програм розвитку командної роботи, які включають тренінги, тимбілдінг та спільне вирішення виробничих завдань. Це дозволить підвищити згуртованість колективу, ефективність комунікацій та взаємодію між структурними підрозділами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Програма розвитку командної роботи у ТОВ «Побережне»

Заходи	Кількість заходів на рік	Очікуваний ефект
Тренінги командної взаємодії	4	Підвищення взаєморозуміння та довіри серед працівників
Тімбілдінг	2	Зміцнення корпоративного духу та командної згуртованості
Спільне вирішення виробничих кейсів	6	Оптимізація робочих процесів та виробничих рішень

Аналіз програми розвитку командної роботи у ТОВ «Побережне» показує, що систематичне проведення тренінгів та практичних заходів сприяє підвищенню взаєморозуміння та довіри серед працівників. Тренінги командної взаємодії дозволяють формувати навички ефективної комунікації та спільного вирішення завдань, що підвищує якість координації дій у виробничих процесах та зміцнює міжособистісні відносини в колективі.

Крім того, тимбілдінги та спільне вирішення виробничих кейсів забезпечують зміцнення корпоративного духу та підвищення згуртованості команд, що сприяє оптимізації робочих процесів і більш ефективному прийняттю рішень. Реалізація цієї програми створює умови для активної участі працівників у спільній діяльності, стимулює ініціативність та формує культуру співпраці, що є важливою складовою розвитку корпоративної культури підприємства. Система мотивації повинна бути тісно пов'язана з корпоративними цінностями та орієнтована на досягнення результатів. Пропонується поєднання матеріальних стимулів (премії, бонуси за виконання плану, додаткові соціальні виплати) та нематеріальних заохочень (подяки, грамоти, навчальні програми) – (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації у ТОВ «Побережне»

Мотиваційний інструмент	Механізм впровадження	Очікуваний ефект
Премії за досягнення плану	Щомісячно	Підвищення продуктивності праці
Додаткові соціальні виплати	Квартально	Зниження плинності кадрів
Подяки та грамоти	Під час щорічного підбиття підсумків	Підвищення мотивації та лояльності персоналу
Навчальні програми	4 рази на рік	Підвищення професіоналізму та компетентності працівників

Аналіз заходів щодо вдосконалення системи мотивації у ТОВ «Побережне» показує, що поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє підвищити продуктивність праці та зміцнити лояльність персоналу. Регулярне надання премій за досягнення планових показників стимулює працівників до досягнення конкретних виробничих результатів, а додаткові соціальні виплати сприяють зниженню плинності кадрів та підвищенню стабільності колективу.

Нематеріальні заохочення, такі як подяки, грамоти та участь у навчальних програмах, підвищують мотивацію, професіоналізм і компетентність працівників. Впровадження комплексної системи мотивації створює умови для формування активної та відповідальної позиції персоналу, посилює залученість у виробничі процеси та сприяє загальному розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Підвищення залученості персоналу передбачає створення умов для участі працівників у прийнятті рішень, обговоренні виробничих планів та плануванні розвитку підприємства. Планується впровадження щомісячних обговорень пропозицій працівників, опитувань щодо задоволеності роботою та створення системи внутрішніх ініціативних груп.

Аналіз заходів щодо підвищення залученості персоналу у ТОВ «Побережне» показує, що систематичне проведення обговорень пропозицій та опитувань щодо задоволеності роботою дозволяє працівникам відчувати свою значущість у процесах управління. Щомісячні обговорення сприяють розвитку ініціативності та активної участі в прийнятті рішень, а регулярні опитування допомагають керівництву своєчасно виявляти проблеми та підвищувати рівень задоволеності колективу.

Створення ініціативних груп та впровадження програм внутрішнього наставництва сприяє активізації творчого підходу, розвитку професійних компетенцій та підвищенню залученості молодих працівників. Реалізація цих заходів формує культуру участі та відповідальності, зміцнює командну взаємодію і дозволяє ефективніше впроваджувати зміни та інновації, що в цілому сприяє зміцненню корпоративної культури підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Заходи щодо підвищення залученості персоналу ТОВ «Побережне»

Заходи	Частота проведення	Очікуваний ефект
Щомісячні обговорення пропозицій	1 раз на місяць	Підвищення ініціативності та участі в управлінні
Опитування щодо задоволеності роботою	2 рази на рік	Виявлення проблем та підвищення рівня задоволеності
Створення ініціативних груп	Постійно	Активізація творчого підходу та участі у вдосконаленні процесів
Програми внутрішнього наставництва	2 рази на рік	Підвищення компетентності та залученості молодих працівників

Таким чином, проведений аналіз та розробка проєктних заходів у розділі 3.2 показали, що комплексне вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Побережне» охоплює всі ключові складові системи менеджменту: формування єдиної системи цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку командної взаємодії, вдосконалення мотивації та підвищення залученості персоналу. Запропоновані заходи дозволяють не лише підвищити ефективність виробничих і управлінських процесів, а й зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі, стимулювати ініціативність працівників та створити умови для сталого розвитку підприємства через формування ціннісно-орієнтованої та згуртованої організаційної культури.

Впровадження запропонованих проєктних заходів створює передумови для посилення корпоративної ідентичності, підвищення лояльності працівників та формування більш прозорої і ефективної системи управління. Завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, активізації командної роботи та

систематичного розвитку комунікацій, підприємство зможе забезпечити баланс між продуктивністю, професійним зростанням персоналу та зміцненням внутрішньої культури. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Побережне» та закладенню основ для стабільного та довгострокового розвитку.

3.3. Організаційне та управлінське забезпечення реалізації заходів з удосконалення процесу формування корпоративної культури на підприємстві

Удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» передбачає комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, формування ціннісних орієнтирів та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Основними напрямками роботи є оптимізація комунікаційних процесів, впровадження системи внутрішніх навчань та тренінгів, розвиток мотиваційних програм та підвищення залученості персоналу.

Організаційно-управлінське забезпечення реалізації цих заходів передбачає чіткий розподіл відповідальності між ключовими керівниками підприємства, визначення послідовності реалізації заходів та впровадження системи контролю за їх ефективністю. Ключовими менеджерами, відповідальними за формування корпоративної культури, є: директор, заступник директора, головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер та бригадир.

Для забезпечення ефективності запланованих заходів важливо визначити конкретні обов'язки для кожного керівника. Директор підприємства здійснює загальне управління процесом, визначає основні цінності корпоративної культури та затверджує відповідні політики. Заступник директора координує підрозділи та організовує внутрішні тренінги, відповідає за звітність та контроль виконання заходів. Головний бухгалтер забезпечує фінансову підтримку, контролює витрати та готує бюджет на реалізацію заходів. Головний агроном відповідає за впровадження корпоративної культури на виробничих ділянках та мотивацію аг-

рономічного персоналу. Головний інженер організовує технічне забезпечення заходів і контролює дотримання стандартів. Бригадир безпосередньо взаємодіє з робітниками, збирає зворотний зв'язок та підтримує дисципліну на виробництві (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розподіл обов'язків між менеджерами ТОВ «Побережне»

Відповідальний за контроль	Основні обов'язки в межах заходів	Управлінська роль
Директор	Загальне управління процесом, визначення цінностей корпоративної культури, затвердження політик	Керівник процесу
Заступник директора	Координація підрозділів, організація тренінгів, звітність про виконання заходів	Виконує контроль і підтримку
Головний бухгалтер	Фінансове планування заходів, контроль витрат, підготовка бюджету	Забезпечує ресурсну підтримку
Головний агроном	Впровадження культури на виробничих ділянках, мотивація агрономічного персоналу	Підтримка на рівні виробництва
Головний інженер	Організація технічного забезпечення заходів, контроль дотримання стандартів	Технічна підтримка
Бригадир	Безпосередня взаємодія з робітниками, збір зворотного зв'язку, контроль дисципліни	Ланка між персоналом і менеджментом

Для досягнення поставлених цілей підприємство ТОВ «Побережне» зробило поетапний план заходів на 2027-2028 роки. На першому етапі планується проведення організаційних тренінгів для керівників, що сприятиме

підвищенню управлінських компетенцій та зміцненню корпоративних цінностей. Водночас будуть впроваджені мотиваційні програми для персоналу, що дозволить підвищити залученість та лояльність працівників. Анкетування працівників допоможе визначити проблемні зони та сформувати подальші дії з удосконалення корпоративної культури.

На другому етапі передбачено запровадження системи корпоративного наставництва для передачі знань і досвіду, а також проведення командних заходів (тимбілдінгів) для зміцнення командного духу. Контроль та оцінка ефективності реалізації заходів дозволить своєчасно коригувати дії та забезпечити досягнення поставлених цілей (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

План заходів з удосконалення корпоративної культури у ТОВ «Побережне», 2027-2028 рр.

Рік	Заходи	Відповідальний	Очікуваний результат
2027	Організаційні тренінги для керівників	Заступник директора	Підвищення управлінської компетенції
2027	Внутрішні мотиваційні програми для персоналу	Бригадир	Підвищення залученості та лояльності
2027	Анкетування працівників щодо корпоративних цінностей	Головний бухгалтер	Виявлення проблемних зон та потреб персоналу
2028	Впровадження системи корпоративного наставництва	Директор	Поліпшення передачі знань і досвіду
2028	Корпоративні командні заходи (тимбілдінги)	Головний інженер	Зміцнення командного духу
2028	Контроль та оцінка ефективності заходів	Заступник директора	Підготовка звітності для керівництва

Для успішної реалізації заходів необхідно забезпечити підприємство відповідними матеріально-технічними, кадровими та фінансовими ресурсами. Основними ресурсами є: фінансування тренінгів та мотиваційних програм, робочий час керівників та співробітників, навчальні матеріали, технічне обладнання для командних заходів, а також консультаційні послуги зовнішніх фахівців при потребі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Необхідні ресурси для реалізації заходів з удосконалення процесу формування корпоративної культури у ТОВ «Побережне», 2027-2028 рр.

Ресурс	Кіль- кість/обсяг	Відповідальний	Примітки
Фінансові кошти	150 тис. грн	Головний бух-галтер	Для проведення тренінгів, мотиваційних програм
Робочий час керівників	120 годин	Заступник директора	Планування та участь у тренінгах і нарадах
Робочий час персоналу	200 годин	Бригадир	Участь у мотиваційних програмах та анкетуваннях
Навчальні матеріали	50 комплектів	Головний інженер	Посібники, презентації, роздаткові матеріали
Технічне обладнання	10 одиниць	Головний інженер	Для проведення тимблдінгів та заходів на виробництві
Консультаційні послуги	20 годин	Директор	Залучення зовнішніх експертів при необхідності

Аналіз таблиці 3.11 свідчить, що для успішної реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» необхідне комплексне забезпечення ресурсами. Основна частина ресурсів включає фінансові кошти, робочий час керівників та персоналу, навчальні матеріали та технічне обладнання, що дозволяє проводити тренінги, мотиваційні програми та командні заходи. Чітке визначення відповідальних осіб за кожен ресурс забезпечує ефективне

управління та контроль за їх використанням, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Крім того, передбачене залучення консультаційних послуг зовнішніх експертів дозволяє підвищити якість реалізації заходів та адаптувати їх до конкретних потреб підприємства. Загалом, планування та забезпечення необхідних ресурсів створює основу для системного та ефективного впровадження змін у корпоративній культурі, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу, залученості та продуктивності праці в період 2027-2028 років.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що організаційне та управлінське забезпечення реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» ґрунтується на чіткому розподілі обов'язків між керівниками, поетапному плануванні заходів та забезпеченні необхідними ресурсами. Комплексний підхід, що включає проведення тренінгів, мотиваційних програм, анкетування, наставництво та командні заходи, дозволяє системно впливати на формування цінностей та норм корпоративної культури, підвищуючи залученість персоналу та продуктивність праці.

Ефективне управління ресурсами, контроль за виконанням заходів та моніторинг результативності забезпечують можливість своєчасного коригування плану дій і досягнення запланованих цілей у період 2027-2028 років. Впровадження зазначених заходів сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, зміцненню командного духу та підвищенню загальної ефективності діяльності ТОВ «Побережне».

3.4. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів

Для реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» передбачено залучення фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Основні витрати включають організацію тренінгів та мотиваційних програм, придбання навчальних матеріалів, технічне забезпечення командних заходів, а також залучення зовнішніх консультантів.

У прогнозованому періоді 2027-2029 років витрати на впровадження заходів планується розподілити таким чином: у 2027 році основні витрати пов'язані з організацією тренінгів і мотиваційних програм для персоналу, у 2028 році - на командні заходи та наставництво, у 2029 році - на підтримку та вдосконалення системи корпоративної культури (додаток Б).

Витрати у 2027 році є найбільшими, оскільки передбачено початкове впровадження заходів та проведення навчальних програм для всіх підрозділів підприємства. У наступні роки фінансове навантаження зменшується, що свідчить про оптимізацію ресурсного забезпечення та перехід до підтримки корпоративної культури на постійній основі.

Впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури очікувано матиме як економічний, так і соціальний ефект. Збільшення залученості та мотивації персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню виручки та валового прибутку підприємства. Соціальний ефект проявляється у зменшенні кількості внутрішніх конфліктів, підвищенні задоволеності працівників та зміцненні командного духу.

Прогнозні показники фінансово-виробничої діяльності ТОВ «Побережне» з урахуванням впровадження заходів на 2027-2029 рр. наведено в таблиці 3.12. Базовим роком для порівняння обрано 2025 рік.

Прогнозна динаміка показує стабільне зростання виручки та валового прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу. Незначне зниження рентабельності валового прибутку у 2027-2029 рр. пояснюється одноразовими витратами на впровадження заходів, що в подальшому компенсується зростанням доходів та продуктивності.

Впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на ключові показники діяльності ТОВ «Побережне». Підвищення залученості та мотивації персоналу сприятиме зростанню виробничої продуктивності, що, у свою чергу, призведе до збільшення виручки та валового прибутку. Оновлення та оптимізація використання основних засобів дозволять підвищити фондівіддачу, що свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Соціальний ефект, що виражається у підвищенні задоволеності працівників та покращенні внутрішнього клімату, також має економічне значення: зменшується текучість кадрів, скорочуються витрати на навчання та адаптацію нового персоналу. Таким чином, впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури забезпечує комплексний ефект як економічний, так і соціальний, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства у прогнозований період 2027-2029 років.

Таблиця 3.12

Прогноз фінансово-виробничих показників діяльності ТОВ «Побережне» з урахуванням заходів, 2027-2029 рр., тис. грн.

Показник	2025 рік (базовий)	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Обсяг валової продукції (у постійних цінах)	28792,2	30500,0	32100,0	33800,0
Валові доходи	35693,5	37200,0	39000,0	41000,0
Середньорічна вартість основних засобів	58770,1	60000,0	62000,0	64000,0
Фондовіддача (грн виручки на 1 грн осн. засобів)	0,49	0,51	0,52	0,53

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування, можна констатувати, що запропоновані заходи з удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» є ефективними як з економічної, так і з соціальної точки зору. Розрахунок витрат показав їх доцільність і оптимальність у розподілі ресурсів на 2027–2029 роки, а прогнозні показники фінансово-виробничої діяльності свідчать про зростання виручки, валового прибутку та підвищення продуктивності праці.

Впровадження заходів дозволить поліпшити внутрішній соціально-психологічний клімат, підвищити мотивацію та залученість персоналу, що, у свою чергу, забезпечить стабільне функціонування та розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Менеджмент корпоративної культури є складовою загальною системою управління підприємством і включає комплекс організаційних, методичних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на формування спільних цінностей, норм поведінки та стандартів взаємодії персоналу. Він передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх процесів, що впливають на розвиток корпоративної культури. Ефективний менеджмент забезпечує гармонійне поєднання формальних і неформальних елементів організаційної культури, що створює умови для підвищення продуктивності праці та залученості співробітників. В умовах кризових та нестабільних ситуацій менеджмент корпоративної культури набуває особливого значення, оскільки допомагає підтримувати внутрішню стабільність і забезпечує адаптацію колективу до змін зовнішнього середовища.

2. В умовах сучасної економіки корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління її формуванням дозволяє зміцнити внутрішній соціально-психологічний клімат, підвищити продуктивність праці та залученість персоналу, а також забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Інтеграція моделей та підходів до управління корпоративною культурою у систему менеджменту дозволяє підприємству формувати єдині цінності, підвищувати ефективність комунікацій та забезпечувати стабільність функціонування в умовах нестабільності.

3. Аналіз фінансово-виробничих показників діяльності ТОВ «Побережне» Вінницького району Вінницької області у 2021–2025 рр. свідчить про нестабільну динаміку виручки від реалізації продукції. Водночас динаміка валового прибутку демонструє суттєве зростання у 2023 та 2025 роках порівняно з 2021 роком. Це свідчить про підвищення ефективності виробничих витрат або зміну структури собівартості продукції. Особливої уваги заслуговує динаміка рентабельності валового прибутку, яка має чітко виражену тенденцію до зростання. У 2025 році спостерігається незначне покращення фондівіддачі до 0,93 грн, однак її рівень залишається суттєво нижчим за базовий період. Зниження фондівіддачі

може бути пов'язане зі збільшенням вартості основних засобів або недостатнім рівнем їх завантаження. Таким чином, підприємству необхідно підвищувати ефективність використання наявного виробничого потенціалу.

4. Аналіз товарної спеціалізації ТОВ «Побережне» у 2021-2025 рр. свідчить про зміну структури реалізованої продукції рослинництва та переорієнтацію виробництва на більш прибуткові культури. Загалом ТОВ «Побережне» характеризується середнім рівнем спеціалізації виробництва з переважанням зернових та олійних культур. Підприємство демонструє гнучкість у формуванні товарної структури, реагуючи на зміни ринкової кон'юнктури та економічні умови. Збільшення частки кукурудзи та олійних культур свідчить про прагнення підвищити прибутковість та конкурентоспроможність. Одночасно збереження певної частки інших культур сприяє зниженню виробничих ризиків і підтриманню стабільності доходів. Коливання коефіцієнта спеціалізації підтверджує динамічний характер розвитку підприємства. У цілому структура реалізованої продукції є економічно обґрунтованою та орієнтованою на забезпечення стійкого фінансового результату.

5. Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «Побережне» у 2021–2025 рр. свідчить про поступове зростання кадрового потенціалу підприємства. У 2021 році чисельність працівників становила 60 осіб, тоді як у 2025 році вона зросла до 70 осіб. Загальний приріст за досліджуваний період склав 10 осіб, або 16,7 %. Збільшення чисельності персоналу може бути пов'язане з розширенням виробничої діяльності, збільшенням площ обробітку або впровадженням нових напрямів господарювання. Така тенденція свідчить про стабільність функціонування підприємства та його розвиток. Водночас зростання чисельності потребує відповідного підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

6. Система управління ТОВ «Побережне» побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає чітку вертикаль підпорядкування та розмежування функціональних обов'язків. Основні управлінські процеси на підприємстві охоплюють стратегічне, тактичне та оперативне планування, організацію виробництва, мотивацію персоналу та систему контролю. Стратегічне планування спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємства

та оновлення матеріально-технічної бази. Тактичне планування реалізується через складання річних виробничих програм і бюджетів. Оперативне планування передбачає розробку графіків польових робіт і щоденний контроль їх виконання. Контроль у системі менеджменту здійснюється на всіх рівнях управління. Таким чином, система менеджменту ТОВ «Побережне» характеризується чіткою структурою управління, розподілом функцій між керівниками різних рівнів та орієнтацією на підвищення ефективності виробництва. Її особливістю є поєднання централізованого стратегічного керівництва з оперативною гнучкістю в умовах сезонності сільськогосподарського виробництва.

7. Виявлено достатньо високий рівень сформованості корпоративної культури у ТОВ «Побережне». Найвищі показники отримали такі елементи, як дотримання трудової дисципліни (92 %) та чіткість розподілу обов'язків (87 %), що підтверджує наявність структурованої системи управління та високого рівня організаційного порядку на підприємстві. Також позитивно оцінено рівень командної взаємодії (78 %) та довіру до керівництва (72 %), що свідчить про відносно стабільний соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас дещо нижчі показники зафіксовано щодо можливості висловлювати власну думку (65 %) та справедливості оцінки результатів праці (70 %). Це може свідчити про наявність певних елементів централізованого стилю управління та недостатній рівень залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Отримані результати вказують на доцільність удосконалення внутрішніх комунікацій, розвитку зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом та підвищення прозорості системи оцінювання праці з метою зміцнення. Інтерв'ювання також підтвердило, що управлінська модель підприємства має ознаки централізації, що в окремих випадках знижує ефективність комунікацій та швидкість впровадження змін.

Загалом корпоративна культура ТОВ «Побережне» характеризується стабільністю, поєднанням формальних і неформальних норм поведінки, наявністю чіткої управлінської ієрархії та орієнтацією на досягнення виробничо-економіч-

них показників. Подальший розвиток корпоративної культури доцільно спрямувати на посилення внутрішніх комунікацій, формування командного підходу та підвищення залученості персоналу до стратегічного розвитку підприємства.

8. На основі проведеного аналізу визначено такі стратегічні напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «Побережне»: удосконалення системи внутрішніх комунікацій; розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень; підвищення прозорості системи мотивації; формування культури ініціативності та інноваційності; розвиток командної роботи між структурними підрозділами. Одним із ключових напрямів є розробка та впровадження єдиної системи корпоративних цінностей та принципів поведінки, які будуть зрозумілі та прийнятні для всіх працівників підприємства.

9. Для зміцнення корпоративної культури пропонується запровадження програм розвитку командної роботи, які включають тренінги, тимблдінг та спільне вирішення виробничих завдань. Система мотивації повинна бути тісно пов'язана з корпоративними цінностями та орієнтована на досягнення результатів. Пропонується поєднання матеріальних стимулів (премії, бонуси за виконання плану, додаткові соціальні виплати) та нематеріальних заохочень (подяки, грамоти, навчальні програми). Підвищення залученості персоналу передбачає створення умов для участі працівників у прийнятті рішень, обговоренні виробничих планів та плануванні розвитку підприємства. Планується впровадження щомісячних обговорень пропозицій працівників, опитувань щодо задоволеності роботою та створення системи внутрішніх ініціативних груп. Впровадження запропонованих проєктних заходів створює передумови для посилення корпоративної ідентичності, підвищення лояльності працівників та формування більш прозорої і ефективної системи управління.

10. Організаційне та управлінське забезпечення реалізації заходів з удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» ґрунтується на чіткому розподілі обов'язків між керівниками, поетапному плануванні заходів та забезпеченні необхідними ресурсами. Комплексний підхід, що включає проведення

тренінгів, мотиваційних програм, анкетування, наставництво та командні заходи, дозволяє системно впливати на формування цінностей та норм корпоративної культури, підвищуючи залученість персоналу та продуктивність праці.

Запропоновані заходи з удосконалення корпоративної культури на ТОВ «Побережне» є ефективними як з економічної, так і з соціальної точки зору. Розрахунок витрат показав їх доцільність і оптимальність у розподілі ресурсів на 2027-2029 роки, а прогнозні показники фінансово-виробничої діяльності свідчать про зростання виручки, валового прибутку та підвищення продуктивності праці. Впровадження заходів дозволить поліпшити внутрішній соціально-психологічний клімат, підвищити мотивацію та залученість персоналу, що, у свою чергу, забезпечить стабільне функціонування та розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство. К.: Наш формат, 2018. 304 с.
2. Андрушкевич Н.В., Демідов В.В., Луговий О.В. Корпоративна культура як фактор формування соціального капіталу організації в умовах цифрової економіки. Підприємництво і торгівля, 2025. № 44, С. 8-13.
3. Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2024). *Applied psychology in talent management*. Sage Publications.
4. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : монографія. Біла Церква: 2021. 300 с.
5. Андрушків Б. М. Корпоративне управління: навч. посіб. К.: Кондор, 2011. 528 с.
6. Отенко І.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 243 с.
7. Варіс І.О., Кравчук О.І., Коновалова В.Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник, 2023. № 82(3). С. 165-179.
8. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. Молодий вчений. 2022. № 10 (110)). С. 84-90.
9. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. Науково-теоретичний альманах Грані. 2024. № 27(6). С. 52-59.
10. Авраменко О. О. Ділове спілкування: навчальний посібник. Івано-Франк: Лілея Н.В., 2015. 160 с.
11. Барановська Л. В. Психологія ділового спілкування: навч. посібник / Л. В. Барановська, Н. В. Глушаниця. К.: НАУ, 2016. 248 с.
12. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
13. Беззубко Л. В. та ін. Управління трудовими конфліктами: Навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 256 с.

14. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів: близько 3000 слів / сост. В.Б. Шапарь. Х.: Прапор, 2016. 672 с.
15. Будиянський Н. Ф. Психологія управління. Одеса: Астропринт, 2008. 150 с.
16. Менеджмент: навч. посіб. / І.І. Соколи, О.В. Станіславик та ін.; заг. ред. С.В. Філіппової, М.А. Юдіна. Одеса: Бондаренко М.О., 2019. 652 с.
17. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
18. Wang, Y., Farag, H., & Ahmad, W. (2021). Corporate culture and innovation: A tale from an emerging market. *British Journal of Management*, 32(4), 1121-1140.
19. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. К. : ЦУЛ, 2010. 398 с.
20. Герчанівська П. Е., Левківський К.М., Федорова І. І. Культура управління: Навч. посіб. 2005. 152 с.
21. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 180 с.
22. Grennan, J., & Li, K. (2023). Corporate culture: A review and directions for future research. *Handbook of financial decision making*, 112-132.
23. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
24. Blomkvist, K., Engzell, J., Kappen, P., & Zander, I. (2025). Exploring innovative work behavior: A gender perspective on corporate competitive culture, role models and intrapreneurs. *Journal of Business Research*, 189, 115155.
25. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
26. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
27. Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.

- 28.Горішевський П. А., Красій Р. П. Організація роботи туристичної фірми: туроператорська та турагентська діяльність. Івано-Франківськ, 2002. 392 с.
- 29.Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2010. 280 с.
- 30.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х.: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 31.Борг Дж. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування / перекл. Н. Лазаревич. К.: Вид-во Фабула, 2019. 304 с.
- 32.Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
- 33.Воронкова В. Г. Етика ділового спілкування: навч. підручник, затвер. МОН України, Київ: Знання, 2016. 312 с.
- 34.Дяченко Т. О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посіб. К.: Освіта України, 2011. 248 с.
- 35.Гончарук А.Г. Сучасні підходи до управління персоналом: Навч. посіб. / А. Г. Гончарук. Київ: Академія, 2021. 280 с.
- 36.The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 20.03.2026).
- 37.Етика ділового спілкування. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
- 38.Arianpoor, A., Lamloom, I. T., Moghaddampoor, B., Khayoon, H. M., & Zaidan, A. S. (2025). The impact of managerial psychological characteristics on the supply chain management efficiency. The TQM Journal, 37(1), 150-170.
- 39.Вороніна В., Тимур І. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси», 2024. № 1, С. 3-8.

40. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, 2025. № 3. С. 134-140.
41. Herget, J. (2025). The Importance of Corporate Culture in Digital Transformation. In *Digitalization and Cultural Change: Strategies for the Modern Work Environment—A Guide* (pp. 51-77). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для дослідження корпоративної культури

№	Питання	Варіанти відповіді / Оцінка
1	Чи чітко визначені Ваші посадові обов'язки?	Так / Ні / Частково
2	Чи довіряєте Ви керівництву підприємства?	Повністю / Частково / Ні
3	Чи маєте Ви можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення роботи?	Завжди / Іноді / Ніколи
4	Чи вважаєте Ви систему оцінювання праці справедливою?	Так / Частково / Ні
5	Чи відчуваєте Ви підтримку колег у роботі?	Завжди / Частково / Ніколи
6	Чи достатній рівень внутрішніх комунікацій на підприємстві?	Так / Частково / Ні
7	Чи мотивує Вас існуюча система заохочення та преміювання?	Так / Частково / Ні
8	Чи готові Ви рекомендувати підприємство як місце роботи?	Так / Ні / Не можу відповісти

Додаток Б

Прогноз витрат на впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури, тис. грн.

Рік	Тренінги та мотиваційні програми	Навчальні матеріали	Технічне обладнання	Консультаційні послуги	Загальні витрати
2027	80	20	15	10	125
2028	50	15	20	15	100
2029	30	10	10	5	55