МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь – «Магістр»

на тему: **«ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: ***Кошман Павло Петрович***
здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник: ***Славкова Олена Павлівна***
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент: директор Департаменту агропромислового розвитку Сумської ОДА Олександр Маслак

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Економіки та підприємництва
Освітній ступінь	*«Магістр»*
Спеціальність	*073 «Менеджмент»* *ОП «Адміністративний менеджмент»*

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

«_____ «_____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кошман Павла Петровича

1. Тема роботи: Шляхи та методи підвищення організаційної культури підприємства
2. База практичного дослідження: ДП 'ДГ Інститут сільського господарства Північного сходу НААН'" Сумського району

керівник роботи Славкова Олена Павлівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

затверджена наказом по університету від «____» _____ 2023 р. №
3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) *«30» листопада 2023 р.*

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-правові акти України; офіційна урядова інформація, в т. ч. Міністерства аграрної політики та продовольства; офіційні дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та закордонних вчених; дані фінансової та статистичної звітності аграрного формування – бази дослідження; довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань; власні наукові публікації студентки за темою дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Розглянути основи управління організаційною культурою підприємства.

2. Провести аналіз діяльності підприємства та організаційної культури ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН" з урахуванням основних параметрів та характеристик підприємства.

3. Оцінити стан організаційної культури на підприємстві

4. Визначити основні перспективи організаційного розвитку ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН".

6. Дата видачі завдання: «____» _____2022__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	жовтень 2022 р.	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	листопад - грудень 2022 р.	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень-квітень2023 р.	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	травень 2023 р.	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	липень - вересень 2023 р.	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	вересень-жовтень 2023 р.	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	листопад 2023 р.	
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р..	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	листопад 2023 р.	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	листопад 2023 р	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	листопад 2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2023 р.	

Здобувач _____ ***П.П.Кошман***
(підпис)

Керівник роботи _____ ***О.П. Славкова***
(підпис)

Перевірку на автентичність проведено. ***Н.М. Баранік***

Дипломна робота допущена до захисту _____ ***М.О. Лишенко***
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кошман П.П. Шляхи та методи підвищення організаційної культури підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота є комплексним та докладним дослідженням, присвяченим підвищенню організаційної культури на підприємстві. Автор у вступі роботи розглядає актуальність проблеми управління організаційною культурою підприємства та обґрунтовує важливість дослідження даної теми.

У першому розділі вивчається широкий спектр теоретичних підходів, які визначають та впливають на управління культурою в організаціях. Аналізується значущість культури для успішної функціонування підприємства та її вплив на стосунки між учасниками організації. Розглядаються різноманітні теоретичні підходи, такі як символічний підхід, функціональний підхід та антропологічний підхід, кожен з яких пропонує унікальний погляд на роль та значення організаційної культури. Визначаються ціннісні орієнтації, лідерство, соціалізація та інші ключові аспекти, які визначають організаційну культуру. Це допомагає зрозуміти, які цінності та норми можуть впливати на взаємодію працівників та на загальну ефективність підприємства.

Другий розділ надає глибокий опис та розгортає в собі багатоаспектне дослідження обраного підприємства, детально розкриваючи його організаційно-економічну характеристику та фінансовий стан, а також вдавання в особливості та динаміку організаційної культури. Описуючи діяльність підприємства висвітлюється не лише формальна структура підприємства, його розміри та функціональні підрозділи, але і глибокі аспекти, такі як місія підприємства та його стратегічне позиціонування на ринку. Описуються основні напрямки діяльності та підприємницька стратегія. Здійснюється оцінка ліквідності, рентабельності, фінансової стабільності та інших важливих аспектів. При цьому розкриваються тенденції та ризики, які можуть виникнути в майбутньому.

У третьому розділі "Шляхи та методи підвищення організаційної культури ДП 'ДГ Інститут сільського господарства Північного сходу НААН'" представлено конкретні пропозиції щодо поліпшення організаційної культури на підприємстві. Розглядається можливість адаптації зарубіжних моделей, розробка етапів розвитку культури та конкретні заходи для поліпшення ситуації.

В висновку роботи концентрується узагальнення всієї проведеної дослідницької роботи та формулюються ключові висновки та рекомендації для підприємства. Розділ відображає не лише отримані результати, але й важливі взаємозв'язки між компонентами дослідження. Давайте розглянемо, як може бути розписано цей розділ:

Ключові слова: управління, організаційна культура, аграрне підприємство, концептуальні підходи, розвиток, персонал.

SUMMARY

Koshman P.P. Ways and methods of improving the organizational culture of the enterprise. Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy - 2023 - Manuscript.

The qualification work is a comprehensive and detailed study devoted to improving the organizational culture at the enterprise. In the introduction, the author considers the relevance of the problem of managing the organizational culture of the enterprise and justifies the importance of researching this topic.

The first chapter examines a wide range of theoretical approaches that define and influence the management of culture in organizations. The importance of culture for the successful functioning of the enterprise and its influence on the relations between the participants of the organization are analyzed. A variety of theoretical approaches are considered, such as the symbolic approach, the functional approach, and the anthropological approach, each of which offers a unique perspective on the role and meaning of organizational culture. Value orientations, leadership, socialization and other key aspects that determine organizational culture are determined. It helps to understand what values and norms can influence the interaction of employees and the overall efficiency of the enterprise.

The second chapter provides an in-depth description and unfolds a multifaceted study of the selected enterprise, revealing in detail its organizational and economic characteristics and financial condition, as well as delving into the peculiarities and dynamics of organizational culture. Describing the company's activities, not only the formal structure of the company, its size and functional divisions, but also deep aspects, such as the mission of the company and its strategic positioning on the market, are highlighted. The main areas of activity and business strategy are described. Liquidity, profitability, financial stability and other important aspects are assessed. At the same time, trends and risks that may arise in the future are revealed.

The third chapter "Ways and methods of improving the organizational culture of the SE "DG Institute of Agriculture of the Northeast of the National Academy of Sciences of the Russian Academy of Sciences" presents specific proposals for improving the organizational culture at the enterprise. The possibility of adapting foreign models, the development of stages of cultural development and specific measures to improve the situation are considered.

The conclusion of the work concentrates the generalization of all the conducted research work and formulates key conclusions and recommendations for the enterprise. The chapter reflects not only the obtained results, but also important relationships between the components of the study. Let's consider how this section can be laid out:

Keywords: management, organizational culture, agricultural enterprise, conceptual approaches, development, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА …….. 11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП "ДГ ІНСТИТУТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН"…….. 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства…. 22
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства…… 31
2.3 Аналіз організаційної культури підприємства…… 38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП "ДГ ІНСТИТУТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН"…….. 53
3.1 Адаптація зарубіжних моделей організаційної культури на діяльність ДП "ДГ ІСГПС НААН"…… 53
3.2 Розробка етапів робіт з розвитку організаційної культури ДП "ДГ ІСГПС НААН"…… 58
3.3 Пропозиції щодо заходів із поліпшення організаційної культури в ДП "ДГ ІСГПС НААН"…… 61
ВИСНОВКИ……...…… 70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 73
ДОДАТКИ……... 77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному світі, організаційна культура підприємства є ключовим елементом його успіху та стійкості на ринку. Вона визначає спосіб функціонування та взаємодії працівників, формує цінності та норми підприємства, і відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей. Однак, останні роки визначаються нестабільністю та кризовими ситуаціями, зокрема, воєнними конфліктами, які впливають на умови діяльності багатьох підприємств.

В умовах війни, підприємства стикаються з унікальними викликами та обмеженнями, які не лише підірвали звичайний порядок справ, але й поклали під загрозу їхнє існування. Організаційна культура підприємства може бути серйозно піддана впливу цих негативних чинників, але в той же час вона може бути ключовим ресурсом для пристосування та подолання труднощів.

Саме в цих умовах виникає потреба в розгляді шляхів та методів підвищення організаційної культури підприємства. Важливо розуміти, що підвищення організаційної культури в умовах війни не є завданням, що обмежується тільки теоретичними аспектами. Це практичне завдання, яке передбачає розробку конкретних інструментів та стратегій, спрямованих на створення стійкого фундаменту для функціонування організації в умовах неспокою та війни.

Дослідження організаційної культури підприємств в умовах війни є актуальним завданням, оскільки воєнні конфлікти та кризові ситуації стають невід'ємною частиною сучасного світу. Розроблені в рамках цього дослідження методи та рекомендації можуть стати важливим інструментом для підприємств, які стикаються з аналогічними викликами, та сприяти підтримці стабільності та розвитку в умовах складних геополітичних обставин.

Ступінь розробленості проблеми. Вивчення основних аспектів організаційної культури та її впливу на економічні процеси проводилося в українських дослідженнях. Вчені, такі як Баркова К. О. [1], Воліков В. В.[5],

Гевко В.Л. [7], Лебідь О. В. [10], Лозинська Т.М. [16], Полюхович М. В.[18], Ринкевич Н.С. [19], Савченко М. В. [20], Трушкіна Н.В.[21], Фокіна-Мезенцева К.В.[22], підкреслювали важливу роль організаційної культури у формуванні сучасних моделей управління. Їхні дослідження спрямовані на розвиток та вдосконалення підходів до управління організаційною культурою, а також вивчення її впливу на діяльність підприємств.

Метою дослідження є аналіз впливу війни на організаційну культуру підприємств та розробка рекомендацій щодо шляхів та методів підвищення організаційної культури в умовах конфлікту на прикладі ДПДГІСГ Північного Сходу НААН.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

1. Розглянути основи управління організаційною культурою підприємства.

2. Провести аналіз діяльності підприємства та організаційної культури ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН" з урахуванням основних параметрів та характеристик підприємства.

3. Оцінити стан організаційної культури на підприємстві

4. Визначити основні перспективи організаційного розвитку ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН".

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних питань формування, оцінки та ефективності організаційної культури сільськогосподарських організацій та виявлення рекомендацій щодо підвищення організаційної культури на даному підприємстві, а це в свою чергу може мати практичний вплив на покращення ефективності та конкурентоспроможності ДПДГІСГ Північного Сходу НААН та подібних організацій в майбутньому.

Об'єктом дослідження є організаційна культура ДПДГІСГ Північного Сходу НААН.

Методологічною та теоретичною основою дослідження є використання теоретичних підходів до вивчення організаційної культури, а також практичних методів та інструментів, спрямованих на її аналіз та підвищення.

У процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові методи пізнання: порівняльний та системно-структурний, абстрактно-логічний, так і традиційні методи економічного аналізу: статистичні угруповання, монографічний, кореляційно-регресійний. Для обробки вихідної інформації використовувалися програмні продукти, у т.ч. "Excel".

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України; офіційна урядова інформація, в т. ч. Міністерства аграрної політики та продовольства; офіційні дані Державної служби статистики України; наукові праці вітчизняних та закордонних вчених; дані фінансової та статистичної звітності аграрного формування – бази дослідження; довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань; власні наукові публікації студентки за темою дослідження.

Наукова новизна досліджень полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення організаційної культури на підприємстві ДПДГІСГ Північного Сходу НААН.

Теоретична та практична значимість результатів дослідження. Отримані результати можуть бути корисними як для науковців, що досліджують питання організаційної культури, так і для практиків у сфері управління, які прагнуть покращити організаційну культуру на підприємствах. Рекомендації, розроблені на основі дослідження, можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ДПДГІСГ Північного Сходу НААН та подібних організацій.

Апробація роботи. Результати дослідження були представлені на наукових конференціях і обговорені з фахівцями у галузі управління та організаційної культури.

1. Кошман П.П. Славкова О.П., Управління організаційною культурою на сільськогосподарському під-приємстві. *Суспільство та наука у воєнний*

час: проблеми та особливості розвитку:матеріали І Міжнародної студентської наукової конференції,м.Білгород-Дністровський, 14 липня , 2023 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С29-30 URL: https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-14.07.2023/40

2. Кошман П. П. Шляхи та методи підвищення ефективності управління організаційною культурою підприємства . *Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 15 червня 2023 р.)*. Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 44-46 URL: http://www.economics.in.ua/2023/06/15-2023.html

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, що включає 25 джерел. Робота викладена на 68 сторінках основного тексту, включає 15 таблиці, 22 малюнків, 2додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Умови війни в Україні постійно створюють ситуації, де необхідні зміни у підходах до управління організаціями та підприємствами, а також у використанні ресурсів для забезпечення їх конкурентоспроможності та високої ефективності. Однією з важливих складових стратегічних ресурсів підприємства або організації є соціальні та робочі відносини, які визначають організаційну культуру[21].

Організаційна культура є основою для розвитку підприємства, і дослідження цієї культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та впровадженню сучасного менеджменту. Багато вчених з усього світу та в Україні вивчають організаційну культуру та її роль у ефективному функціонуванні підприємства та управлінні ним[10].

У науковій літературі існують різні погляди та підходи до тлумачення поняття "організаційна культура", що пояснюється різноманітністю визначень самої культури. Багато вчених працюють над питаннями формування та розвитку організаційної культури на підприємствах, шукаючи способи її поліпшення та адаптації в умовах модернізації. Незважаючи на велику кількість досліджень на цю тему, є багато теоретичних, наукових, методологічних та прикладних аспектів, які потребують подальших досліджень.

Розглянемо декілька різних підходів до трактування організаційної культури:

1. Антропологічний підхід : Цей підхід розглядає організаційну культуру як набір символів, цінностей, обрядів та соціальних норм, які визначаються членами організації. Організаційна культура в цьому визначенні може бути розглянута як своєрідна "система вірувань"[14].

2. Символічний підхід : Цей підхід підкреслює роль символів, обрядів та об'єктів у створенні та збереженні організаційної культури. Символи, такі як логотипи, слогани, форми одягу тощо, відіграють важливу роль в розповсюдженні культурних цінностей.

3. Функціональний підхід : З цього підходу організаційна культура розглядається як інструмент, який допомагає досягти стратегічних цілей підприємства. В цьому визначенні культура є засобом досягнення успіху в бізнесі.

4. Системний підхід : Згідно з цим підходом, організаційна культура розглядається як складова системи, взаємодія якої впливає на всі аспекти життя організації. Цей підхід відзначає важливість внутрішньої взаємодії та впливу культури на структуру та функціонування підприємства[20].

5. Соціологічний підхід : З цього підходу організаційна культура розглядається як соціальний конструкт, який визначається взаємодією між працівниками та організацією. Важливою частиною цього підходу є вивчення соціальних відносин всередині організації.

6. Етнографічний підхід : Етнографи розглядають організаційну культуру як етнографічний об'єкт, вивчаючи її через спостереження та аналіз культурних аспектів життя підприємства[17].

Ці підходи допомагають розуміти організаційну культуру з різних точок зору і досліджувати її вплив на функціонування та успішність підприємства.

Отже, сформуємо загальне поняття. Організаційна культура підприємства - це система загальних цінностей, вірувань, норм, традицій, звичаїв, структур та комунікаційних практик, що формується в організації та визначає її спосіб функціонування, стосунки між працівниками та взаємодію з зовнішнім середовищем. Організаційна культура відображає історію, цінності та ідентичність підприємства, а також впливає на спосіб прийняття рішень, взаємодію між працівниками та підприємством в цілому[23].

Ця культура визначає, які цінності важливі для підприємства, які стандарти і норми поведінки дотримуються працівниками, як вирішуються

конфлікти та проблеми в організації, як відбувається комунікація та співпраця між різними підрозділами. Організаційна культура впливає на мотивацію працівників, їхнє задоволення від роботи та відповідальність перед підприємством.

Організаційна культура може бути різноманітною в різних організаціях. Вона може бути спрямована на досягнення певних цілей та завдань, відображати важливість інноваційності, командної роботи або інших аспектів діяльності підприємства[5]. Важливо, щоб організаційна культура була спрямована на досягнення стратегічних цілей та відповідала потребам підприємства в конкретний історичний та соціокультурний контекст.

Основна сутність організаційної культури полягає у впливі її на співробітників, їхню поведінку та ставлення до роботи та організації загалом. Вона формує загальну атмосферу в організації, мотивує співробітників до досягнення спільних цілей і може впливати на результативність та успіх підприємства[19]. Організаційна культура проявляється у різних аспектах життя організації, включаючи комунікацію, лідерство, систему винагород, підбір і розвиток персоналу, організаційну структуру та процеси[15]. Вона може бути різноманітною, включаючи інноваційну, спрямовану на клієнта, орієнтовану на якість, гнучку та адаптивну до змін, або традиційну та консервативну.

Управління організаційною культурою сільськогосподарського підприємства під час воєнного часу вимагає особливих підходів та принципів, оскільки у таких умовах важлива стабільність та висока продуктивність. Ось деякі принципи управління організаційною культурою сільськогосподарського підприємства під час воєнного часу:

1. Моральний дух та командний дух: Підтримка та підвищення морального духу серед співробітників є надзвичайно важливою. Створення командного духу, де кожен відчуває свою важливість і є частиною цільового колективу, допоможе співробітникам працювати разом для досягнення спільних цілей.

2. Інновації та гнучкість: Організаційна культура повинна сприяти інноваціям і гнучкості. Підприємство має бути відкритим до змін і готовим впроваджувати нові методи та технології, які допоможуть підтримувати виробництво під час воєнного часу[4].

3. Комунікація та співпраця: Забезпечення ефективної комунікації та співпраці важливо для координації зусиль та досягнення поставлених завдань. Організаційна культура повинна підтримувати відкриту обмін інформацією та сприяти роботі в команді[11].

4. Впровадження цінностей: Важливо впроваджувати цінності, які підтримують цілі та завдання підприємства під час воєнного часу. Це може включати цінності ефективності, відповідальності, патріотизму та співчуття до викликів, які стоять перед підприємством

5. Підтримка та розвиток персоналу: Забезпечення навчання та розвитку персоналу є важливим аспектом управління організаційною культурою. Співробітники повинні бути готові до нових викликів та мати необхідні навички для вирішення завдань[25].

6. Постійний моніторинг та оцінка: Важливо постійно відслідковувати та оцінювати ефективність управління організаційною культурою. Це дозволяє адаптувати підходи та змінювати стратегії відповідно до потреб та умов.

7. Довіра та відкритість: Організаційна культура повинна підтримувати довіру та відкритість між співробітниками та керівництвом. Це сприяє ефективній комунікації та співпраці[3].

Загалом, управління організаційною культурою сільськогосподарського підприємства в умовах воєнного часу вимагає зосередженості на підтримці духу співробітників, гнучкості та готовності до змін, а також впровадженні цінностей, що підтримують вирішення викликів важких часів.

Зміна організаційної культури може бути складною, оскільки вона часто є закріпленою у серцях та розумах співробітників, і будь-яка спроба її змінити може викликати опір. Проте, належне управління організаційною культурою може мати вирішальний вплив на успіх підприємства. Вона може вплинути на

ефективність робочих процесів, мотивацію співробітників, здатність привертати та утримувати талановитих працівників, а також на реакцію організації на зміни в зовнішньому середовищі[6].

Управління організаційною культурою - це процес планування, розвитку і контролю за культурними аспектами в організації з метою створення сприятливого середовища для досягнення цілей підприємства та забезпечення задоволення потреб як працівників, так і клієнтів[22]. Цей процес включає в себе наступні ключові елементи:

1. Аналіз поточного стану культури : Перший крок - це діагностика і оцінка поточної організаційної культури. Це включає в себе вивчення цінностей, норм, обрядів, символів та інших аспектів культури.

2. Визначення мети та цілей : Організація повинна визначити, яку культуру вона бажає створити або змінити. Це може бути пов'язано з вдосконаленням комунікації, підвищенням ефективності, створенням більш інноваційного середовища тощо.

3. Розробка стратегії культурного управління : Після визначення цілей, необхідно розробити стратегію, яка включає в себе плани і програми для досягнення цих цілей. Ця стратегія може включати в себе заходи зі створення або зміни цінностей, впровадження навчальних програм, розвиток нових обрядів і символів тощо.

4. Комунікація і освіта : Ефективне управління організаційною культурою вимагає активного спілкування та освіти всіх працівників стосовно змін в культурі та їхньої ролі в цих змінах.

5. Впровадження змін : Зміни в організаційній культурі вимагають впровадження нових практик, процедур, цінностей і норм. Цей процес може бути поетапним, з плавним переходом до нової культури.

6. Моніторинг та оцінка : Після впровадження змін в культурі необхідно встановити систему моніторингу і оцінки, яка дозволить відслідковувати успішність і коригувати стратегію, якщо це необхідно.

7. Співробітництво і відкритість : Важливим елементом управління організаційною культурою є створення відкритого та співробітницького середовища, де працівники мають можливість висловлювати свої ідеї і думки[12].

Управління організаційною культурою - це складний та довгостроковий процес, але ефективне управління цим аспектом може призвести до покращення внутрішнього клімату в організації та підвищення її конкурентоспроможності[18].

Ми пропонуємо розглядати управління організаційною культурою як процес свідомого та навмисного вдосконалення будь-яких аспектів культури підприємства відповідно до його цінностей та завдань внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Цей процес повинен відбуватися в постійній взаємодії з внутрішнім та зовнішнім оточенням, які постійно змінюються.

У цих умовах рекомендується проводити процес управління організаційною культурою підприємства поетапно. На кожному етапі цього процесу формується власний вплив на якість трудового життя працівників підприємства. Перший етап - це базовий етап. На цьому етапі проводиться ідентифікація поточного стану організаційної культури відповідно до функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Це допомагає керівництву підприємства визначити основні елементи та цінності організаційної культури підприємства (рисунок 1.1).

Головні елементи організаційної культури включають такі цінності, як:

1) Орієнтація на результат (акцент на досягнення та результати);

2) Орієнтація на працівників (заснована на справедливості, терпимості та повазі до особистості);

3) Орієнтація на команду (підкреслення співробітництва та заохочення колективної роботи);

4) Увага до деталей (оцінка точності та аналітичного підходу до ситуацій та проблем);

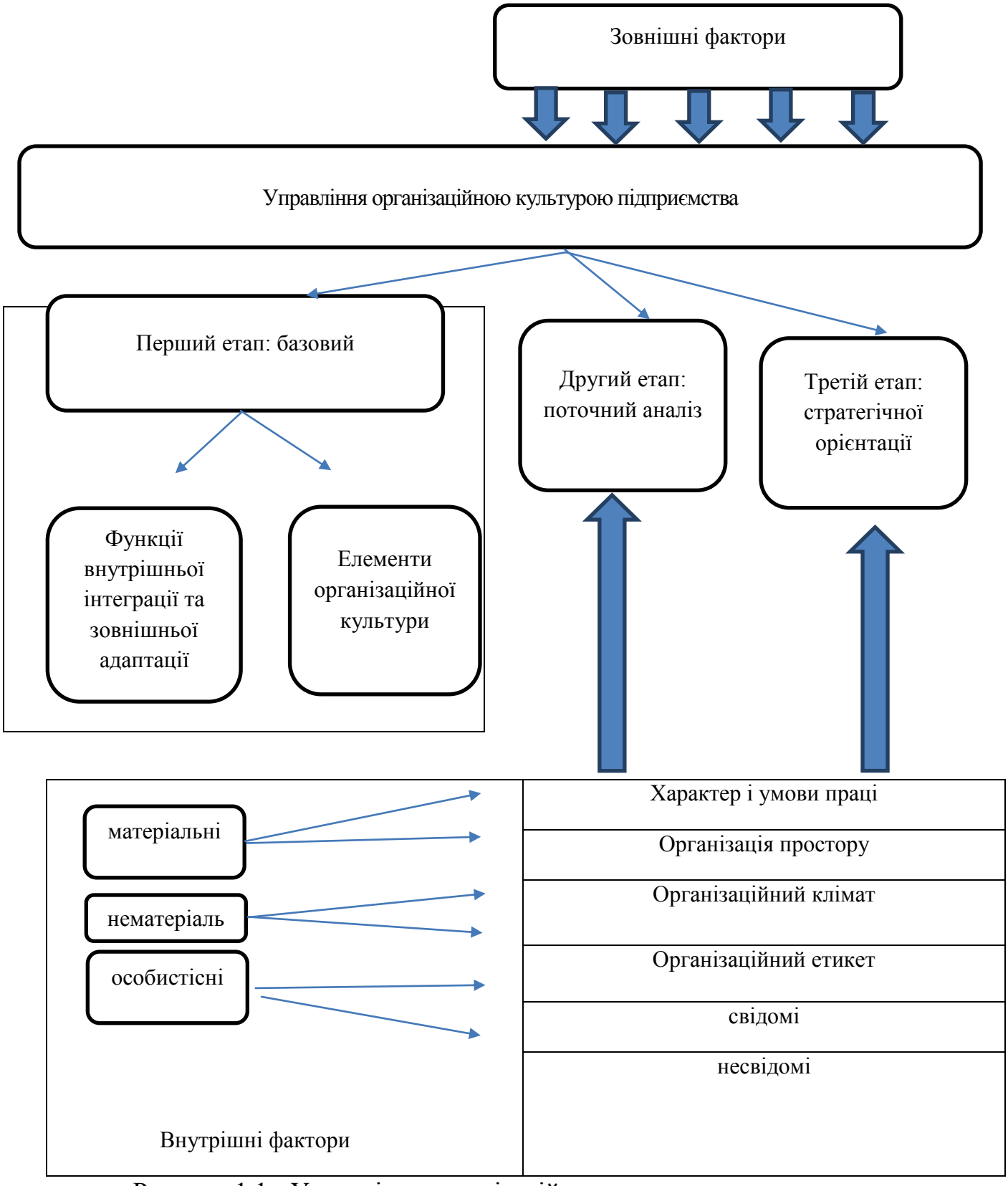

Рисунок 1.1 - Управління організаційною культурою

Джерело: розроблено автором

5) Стабільність (забезпечення безпеки та виконання поставлених цілей та місії);

6) Інноваційність (підтримка експериментів та ризикованих дій);

7) Агресивність (стимулювання дій, спрямованих на підтримання змагального духу)[2].

На цьому етапі основна мета - встановити основи для подальших змін в організаційній культурі підприємства з метою досягнення покращень якості життя працівників та загального успіху підприємства.

До інших аспектів організаційної культури можна віднести: філософію та місію підприємства (загальні ідеологічні і політичні принципи, які визначають дії підприємства щодо працівників, клієнтів, посередників); групові норми (стандарти та зразки, які регулюють поведінку працівників на підприємстві); поведінкові стереотипи (сленг та спільну мову, яку використовують працівники, а також традиції, яких вони дотримуються, та ритуали, які виконуються в конкретних випадках); "правила гри" (норми поведінки працівників на робочому місці, обмеження та традиції, які необхідні для адаптації нових працівників до колективу); організаційний клімат (атмосфера на підприємстві, яка визначається складом колективу та особливостями їх взаємодії, а також відношеннями з клієнтами та іншими сторонами); існуючий практичний досвід (технічні методи та прийоми, які використовуються працівниками для досягнення поставлених цілей, а також здатність виконувати певні дії в конкретних ситуаціях, які передаються з покоління в покоління в колективі і не обов'язково фіксуються письмово)[13].

Другий етап - поточний аналіз, передбачає проведення оцінки поточного стану організаційної культури на підприємстві. На основі результатів цього аналізу, керівництво може прийняти рішення щодо змін у функціях та елементах організаційної культури. На цьому етапі також важливо розробити стратегію управління зміною організаційної культури, яка б стимулювала кожного працівника до бажання працювати ефективно та спільно з іншими членами колективу.

Третій етап - стратегічної орієнтації, включає аналіз впливу стратегії управління організаційною культурою на розвиток підприємства у межах визначених функцій. Під час цього етапу керівництво оцінює ефективність управління організаційною культурою під впливом внутрішніх чинників. Оцінка допомагає визначити стан організаційного клімату, умови праці, організацію простору, особистісні характеристики працівників, а також діючі норми етикету та інші аспекти.

У рамках управління персоналом підприємства, розглядаються внутрішні чинники у трьох групах:

1. Матеріальні : оцінка характеру та умов праці, організація простору.
2. Нематеріальні : аналіз організаційного клімату та організаційного етикету.
3. Особистісні : вивчення свідомих (типів керівництва та лідерства) та несвідомих (дій, які не враховують можливі наслідки) аспектів[7].

Під час проведення етапів управління організаційною культурою, важливо уникати невірних підходів, оскільки вони можуть призвести до ряду проблем, таких як зайві витрати та конфлікти. Тому необхідно розробляти та впроваджувати системи управління організаційною культурою, які враховують специфіку роботи підприємства та задовольняють потреби всього персоналу.

Ефективність управління організаційною культурою сільськогосподарського підприємства у воєнний час є важливим фактором для забезпечення його стабільності та успіху в умовах надзвичайних обставин[1]. Сільське господарство відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки та харчової незалежності країни, тому ефективна організаційна культура стає ключовою в умовах воєнного часу[16].

Основні аспекти ефективного управління організаційною культурою сільськогосподарського підприємства під час війни включають:

1. Збереження морального духу працівників: У військовий час працівники підприємства можуть стикатися з великими труднощами та стресом. Ефективна організаційна культура повинна підтримувати та

підвищувати моральний дух колективу, показуючи, що їхня робота має важливе значення для країни.

2. Сприяння інноваціям: В умовах воєнного часу можуть виникати нові виклики та обмеження, і сільське господарство повинно бути готовим до впровадження інноваційних рішень. Організаційна культура, яка цінує творчість та інновації, може допомогти підприємству швидше адаптуватися до нових умов.

3. Зміцнення командної роботи: У воєнний час важливо, щоб співробітники працювали як єдина команда, щоб досягти спільних цілей. Організаційна культура повинна сприяти комунікації, довірі та співпраці серед працівників.

4. Збереження стабільності та продуктивності: Ефективне управління організаційною культурою допомагає зберегти стабільність та продуктивність підприємства в умовах воєнного конфлікту. Вона сприяє підтримці якості трудового життя працівників та забезпеченню оптимальних умов праці.

5. Підтримка зв'язків з усіма зацікавленими сторонами: Сільськогосподарські підприємства взаємодіють з різними сторонами, включаючи владні органи, громадські організації та споживачів. Організаційна культура повинна сприяти підтримці партнерських відносин та вирішенню конфліктів[24].

У військовий час, ефективне управління організаційною культурою стає додатковою гарантією того, що сільськогосподарське підприємство зможе витримати випробування та продовжувати виконувати важливу роль у забезпеченні національної безпеки та харчової незалежності країни.

Організаційна культура є ключовим чинником, що впливає на функціонування та успіх будь-якої організації, включаючи підприємства під час воєнного часу. Вона формує атмосферу роботи, визначає цінності та норми, стимулює співробітників до досягнення спільних цілей та може впливати на їхню продуктивність. Організаційна культура може мати різні прояви і варіації, від інноваційної та орієнтованої на якість до традиційної та консервативної[26].

Формування та управління організаційною культурою є складним та багатоетапним процесом. Воно вимагає аналізу та розуміння поточного стану культури, визначення цілей та цінностей, розробки стратегії трансформації, впровадження змін, моніторингу та оцінки, а також постійної підтримки та розвитку[24].

У воєнний час, організаційна культура має особливе значення для підприємств. Вона може підвищити моральний дух співробітників, стимулювати інновації та полегшувати комунікацію та співпрацю в умовах великих викликів та нестабільності.

Отже, ефективне управління організаційною культурою є важливою складовою стратегії підприємства під час воєнного часу, і воно може допомогти досягти стабільності та успіху навіть в умовах великих труднощів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП "ДГ ІНСТИТУТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН"

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН" розташоване у селі Сад Сумського району Сумської області. Історія його заснування налічує 1905 рік. Господарство розташоване в східній частині Сумської області, в зоні Лісостепу, на південно-західному напрямку від міста Суми, віддаленого на 8 км. На території землекористування інституту знаходиться 8 населених пунктів.

На території господарства розташовані спеціальні будівлі для зберігання мінеральних та органічних добрив, сільськогосподарської продукції, а також для утримання тварин. Тут працює обслуговуючий персонал з обробітку полів, утримання будівель та м'ясо-молочного комплексу. До господарства також входить машинно-тракторна бригада, яка забезпечує доставку та розподіл різноманітної продукції і здійснює різноманітні роботи на полях з метою отримання високих врожаїв сільськогосподарських культур. Завданням господарства є відтворення (розмноження) насіння категорії розсадник розмноження 2 року до категорії супер-еліта та виробництво високоякісного насіння еліти.

Клімат на території господарства є помірно континентальним з помірно холодними зимами. Середньорічна температура повітря становить 7°. Середньодобова відносна вологість повітря складає 68%. Середньорічна швидкість вітру дорівнює 4.6 м/с.

Організаційна структура управління визначається як система впорядкованих ланок управління та взаємозв'язків між ними. У цьому

концепцію виділяють такі компоненти, як елементи (або ланки), зв'язки і рівні. Елементами організаційної структури є служби, групи та працівники, які виконують різні функції. Взаємодія між підрозділами визначається різними видами зв'язків, такими як горизонтальні, вертикальні, лінійні і функціональні.

Давайте розглянемо структуру управління ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН", яка подана на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ДП «ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Як видно із зображення 2.1, підприємство володіє організаційною структурою, яка визначається вертикальним розподілом праці та володіє лінійними зв'язками, що означає наявність лінійно-функціональної структури управління. Вертикальний розподіл праці представляє собою відносини підпорядкування, які виникають у зв'язку із ієрархічною структурою управління. Ці зв'язки служать каналами передачі команд та звітної інформації, забезпечуючи тим самим стабільність в організації.

Лінійні зв'язки відображають переміщення управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками. Поділ на підрозділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації, кожен з яких має чітко визначені завдання і функції.

Організаційна структура ДП "ДГ Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН" є відповідною для цього підприємства, де працівники виконують схожі дії та обслуговують один сегмент ринку. Перевагою такої структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і забезпечувати неформальний підхід до мотивації та контролю діяльності співробітників. Ця структура задовольняє виконанню поставлених перед підприємством цілей і завдань.

На підприємстві робота розподілена між різними підрозділами, щоб зекономити час і трудові ресурси. Кожен працівник має свої визначені завдання, виконання яких спрямоване на досягнення конкурентоспроможності всього підприємства. У кожного працівника є безпосередній керівник, який визначає завдання та надає поради, а також від якого працівник несе відповідальність за виконану роботу.

Для збільшення розуміння діяльності підприємства, надамо організаційно-економічну характеристику, використовуючи дані з річних звітів за три останні роки (2020-2022 роки) та зосередимося на спеціалізації ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН". Для цього розглянемо структуру товарної продукції, яку виробляє цей інститут, і наведемо дані в таблиці 2.1.

Аналізуючи дані з таблиці 2.1, можна прийти до висновку, що виробництво молока складає найбільший відсоток у структурі товарної продукції рослинництва і тваринництва в середньому за три роки - 59,34%. Значно менший відсоток припадає на рослинництво - 43,66%, зокрема, на зернові та зернобобові відповідно 20,86%. Отже, можна зробити висновок, що підприємство спеціалізується на вирощуванні молока і має виражену напрямленість на вирощування зернових культур.

Зважаючи на те, що 59,34% від загальної структури сільськогосподарського виробництва припадає на основний вид продукції, можна визначити, що господарство характеризується середнім рівнем спеціалізації в цілому.

Таблиця 2.1 - Обсяг і структура товарної продукції господарства

Види продукції, галузі	**2020 р.**		**2021 р.**		**2022 р.**		**В середньому за 2020-2022 рр.**	
	виручка, тис.грн	**питома вага, %**	**виручка, тис.грн**	**питома вага, %**	**виручка, тис.грн**	**питома вага, %**	**виручка, тис.грн**	**питома вага, %**
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зернові і зернобобові	8550,43	23,00	8082,91	19,35	6824,76	20,35	7819,37	20,86
у тому числі: озима пшениця	2987,41	8,03	3706,83	8,88	2415,98	7,20	3036,74	8,10
гречка	369,28	0,99	189,37	0,45	267,56	0,80	275,40	0,73
ячмінь ярий	567,93	1,53	1229,54	2,94	1331,87	3,97	1043,11	2,78
овес ярий	172,94	0,47	19,69	0,05	439,25	1,31	210,63	0,56
горох	353,03	0,95	423,50	1,01	728,88	2,17	501,80	1,34
Інші зернобобові культури	160,13	0,43	145,75	0,35	144,86	0,43	150,25	0,40
кукурудза на зерно	3939,72	10,60	2368,23	5,67	1473,88	4,40	2593,94	6,92
Соняшник	7118,72	19,15	9406,43	22,52	4124,23	12,30	6883,13	18,36
Соя	803,17	2,16	1555,86	3,73	2647,64	7,90	1668,89	4,45
Разом по рослинництву	16472,32	44,30	19045,23	45,60	13596,63	40,54	16371,39	43,66
Приріст ВРХ	1871,58	5,03	2094,51	5,02	2202,46	6,57	2056,18	5,48
Свині	3061,06	8,23	2727,82	6,53	5101,12	15,21	3630,00	9,68
Молоко	15776,71	42,43	17897,18	42,85	12634,89	37,68	15436,26	41,17
Разом по тваринництву	20709,34	55,70	22719,51	54,40	19938,47	59,46	21122,44	56,34
Виручка – всього	37181,66	100	41764,74	100	33535,10	100	37493,83	100

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності №21-заг.

Низька частка в структурі товарної продукції всього підприємства на 2022 рік становить лише 0,40% і визначається реалізацією інших зернобобових культур в рослинництві.

Виручка від реалізації продукції господарства протягом розглянутого періоду зменшилась майже за всіма видами. Однак відбулося зростання виручки від реалізації овесу, ячменю ярого, гороху, сої на 763,94 тис. грн., 266,31 тис. грн., 375,85 тис. грн. відповідно, а також приріст виручки від реалізації ВРХ та свиней на 330,88 тис. грн. та 2040,06 тис. грн.

Узагальнюючи аналіз, можна зазначити, що основні та допоміжні галузі розміщені раціонально, і використання побічної продукції рослинництва та виробництво від переробки тваринництва свідчать про обґрунтовану спеціалізацію підприємства.

Ця спеціалізація відповідає запланованим та природно-кліматичним умовам розвитку зони лісостепу, де розташоване підприємство, та сприяє раціональному використанню ресурсів та обґрунтованому підходу до виробництва продукції.

Таким чином, обрана спеціалізація підприємства є обґрунтованим вибором, оскільки вона відповідає реаліям та можливостям даного регіону, сприяє раціональному використанню ресурсів та обґрунтованому підходу до виробництва продукції.

Земельні ресурси є критично важливим активом для аграрних підприємств, особливо тих, які займаються сільськогосподарською діяльністю. Земля є основним джерелом для виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення різноманітних сільськогосподарських процесів. Тому аналіз земельних ресурсів підприємства є критичним етапом у стратегічному плануванні та управлінні аграрним бізнесом.

Розглядаючи динаміку земельних ресурсів ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН" за допомогою аналізу динаміки земельних ресурсів, ми можемо зрозуміти потенціал земельної бази підприємства, оцінити стан та якість земель, ідентифікувати можливості для їх оптимального використання.

З аналізу даних видно, що протягом останніх років не відбулися зміни в складі та структурі земельних угідь підприємства, і вони залишаються незмінними.

Таблиця 2.2 - Склад і структура земельних угідь

Види угідь	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р. до 2020 р.	
	Площа, га	Площа, га	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %	Площа, га	Питома вага, %
Всього с.-г. угідь	1760	100	1760	100	1760	100	-	-
в т.ч. – рілля	1279	72,67	1279	72,67	1279	72,67	-	-
- сінокоси	128	7,27	128	7,27	128	7,27	-	-
- пасовища	182	10,34	182	10,34	182	10,34	-	-
- багаторічні насадження	52	2,95	52	2,95	52	2,95	-	-
- ліс	50	2,84	50	2,84	50	2,84	-	-
- савки й водоймища	9	0,51	9	0,51	9	0,51	-	-

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності №21-заг.

Це може вказувати на стійкість та послідовність у використанні земельних ресурсів підприємства протягом визначеного періоду. Збереження структури земельних угідь свідчить про успішне утримання та розвиток традиційних напрямків сільськогосподарської діяльності.

Проте важливо відзначити, що непоінформованість складу та структури земельних угідь також може поставити підприємство перед викликами щодо диверсифікації та розширення своєї діяльності. В умовах змін на ринку або виникнення нових можливостей розгляд альтернативного використання деяких земельних ділянок може забезпечити додатковий потенціал для розвитку підприємства.

Отже, незважаючи на стабільність, аналіз структури земельних угідь повинен залишатися постійним процесом, дозволяючи підприємству виявляти можливості для оптимізації землекористування, адаптації до змін на ринку та забезпечення сталого розвитку в аграрній галузі. Активний аналіз та

планування можуть допомогти підприємству максимально ефективно та конкурентоспроможно використовувати свої земельні ресурси.

Оскільки виробничий процес не можливий без використання основних засобів, давайте розглянемо, наскільки компанія має достатньо цих ресурсів (фондів) і наскільки ефективно вони використовуються, використовуючи інформацію з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами та ефективність їх використання

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
				натуральних одиниць	%
Середньорічна вартість основних фондів	9392,50	9641,50	8448,00	-944,50	89,94
Фондозабезпеченість, тис. грн.	533,66	547,81	480,00	-53,66	89,94
Фондоозброєність, тис. грн.	71,70	70,89	67,05	-4,65	93,51
Фондовіддача, грн.	1,44	1,38	1,39	-0,05	96,49
Фондоємкість, грн.	0,70	0,73	0,72	0,03	103,64
Вироблено валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	103,15	97,57	93,07	-10,08	90,23

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності Ф №24, Ф №1-Баланс, Ф №1-ПВ

Розрахунки свідчать про те, що у 2022 році фондозабезпеченість та фондоозброєність порівняно з 2020 роком зменшилися на 10,06% та 6,49% відповідно. Зменшення вартості основних засобів на 10,06% є головною причиною цього зниження, при тому що площа сільськогосподарських угідь залишалася незмінною. Щодо фондоозброєність, її зменшення пояснюється перевищенням темпів росту чисельності робітників над темпами росту вартості основних засобів.

Це зменшення фондоозброєність призвело до зниження продуктивності праці, і, внаслідок цього, цей показник має тенденцію до зниження. Фонди на підприємстві використовуються неінтенсивно. Фондовіддача зменшилась на 3,51%, проте фондомісткість збільшилась на 3,64%. Причиною цього є

зменшення валової продукції на 10,08 тис. грн. при зниженні вартості основних засобів на 10,06%.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство не достатньо забезпечене фондами та не ефективно використовує їх. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України є однією з причин цього.

Окрім земельних ресурсів та основних виробничих фондів, важливе значення для виробництва мають трудові ресурси та ефективність їх використання на досліджуваному підприємстві (таблиці 2.4.).

Проведені розрахунки показують, що середньорічна чисельність працівників в 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 5 осіб. Згідно зі спеціалізацією підприємства, у виробничому процесі задіяні працівники як галузі рослинництва, так і галузі тваринництва, але переважна частина в галузі тваринництва. Зокрема, в галузі тваринництва чисельність робітників зменшилася на 3 особи, в галузі рослинництва - на 2 особи.

Таблиця 2.4. - Динаміка середньооблікової чисельності працівників на підприємстві та ефективність використання робочої сили

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 в % до 2020 р.
1.Середньооблікова чисельність працівників всього, осіб	131,00	136,00	126,00	96,18
в т. ч. в рослинництві	57,00	59,00	55,00	96,49
тваринництві	74,00	77,00	71,00	95,95
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	260,00	269,00	286,00	110,00
3. Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,95	0,98	1,04	109,47
4. Вироблено ВП на 1 працівника, тис. грн.	103,15	97,57	93,07	90,23
5.Фонд оплати праці,тис.грн.	13956,00	15624,00	12563,00	90,02
6. Середньомісячна заробітна плата, грн.	8877,86	9573,53	8308,86	93,59

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності Ф №24, Ф №1-Баланс, Ф №1-ПВ

Виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника спостерігає тенденцію до зменшення на 10,08 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку в зменшенні чисельності робітників на підприємстві, що

призводить до зниження обсягів виробництва продукції. Однак така ситуація свідчить про ефективне та інтенсивне використання робочої сили.

Відомо, що кожне підприємство стає перед завданням збільшити виробництво при одночасному зниженні витрат на одиницю продукції. Таким чином, розглянемо, як ефективно працює підприємство за таблицею 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності господарства

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 рік у % до 2020 року	Відхилення (+,-)
	Валова продукція (в постійних цінах)	13512,65	13269,52	11726,82	86,78	-1785,83
а)	На 100 га с.г. угідь тис грн.	767,76	753,95	666,30	86,78	-101,47
б)	На 1 середньорічного робітника, тис. грн..	103,15	97,57	93,07	90,23	-10,08
2.	Товарна продукція:	37181,66	41764,74	33535,10	90,19	-3646,56
а)	На 100 га с/г угідь, тис. грн..	2112,59	2373,00	1905,40	90,19	-207,19
б)	На 1 середньорічного робітника, тис. грн..	283,83	307,09	266,15	93,77	-17,68
3.	Валовий прибуток:	14766,00	15789,00	7815,00	52,93	-6951,00
а)	На 100 га с/г угідь, тис. грн.	838,98	897,10	444,03	52,93	-394,94
б)	На 1 середньорічного робітника, тис. грн..	112,72	116,10	62,02	55,03	-50,69
4.	*Чистий прибуток(+), збиток (-)*	1050,00	1175,00	700,00	66,67	-350,00
а)	На 100 га с/угідь тис. грн.	59,66	66,76	39,77	66,67	-19,89
б)	На 1 середньорічного робітника, тис. грн.	8,02	8,64	5,56	69,31	-2,46
5.	Рівень рентабельності(+), рівень збитковості(-),%	4,61	4,44	2,65	*	-1,96

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Розрахунки вказують на те, що у 2022 році виробництво валової продукції в постійних цінах на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилося на 13,22% у порівнянні з базовим 2020 роком. Також виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника зменшилося на 9,77%. При аналізі товарної продукції відзначається, що зменшилася на 9,81% на 100 га сільськогосподарських угідь та на 6,23% на одного середньорічного працівника.

Це свідчить про неефективне використання земельних ресурсів та погіршення продуктивності праці.

Валовий прибуток на 100 га с/г угідь у звітному році порівняно з базисним зменшився на 394,94 тис. грн., а валовий прибуток на 1 середньорічного робітника зменшився на 50,69 тис. грн. відповідно.

Чистий прибуток на 100 га с/г угідь зменшився у 2022 році порівняно з 2020 роком на 19,89 тис. грн. а чистий прибуток на 1 середньорічного робітника на 2,46 тис. грн. відповідно.

Унаслідок коливань прибутків зафіксовано зниження рентабельності підприємства на 1,96% у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. За отриманими показниками можна стверджувати, що досліджуване підприємство залишається достатньо прибутковим та в останні роки систематично розширює свої потужності та підвищує ефективність.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства є ключовим аспектом, визначальним його життєздатність, конкурентоспроможність та здатність до стабільного розвитку. Аналіз цього стану відіграє важливу роль у прийнятті стратегічних управлінських рішень та формуванні ефективної політики розвитку. У зв'язку з цим, проведення комплексного аналізу фінансів підприємства стає необхідністю для забезпечення його стійкості та успішності в умовах сучасного бізнес-середовища.

У таблиці 2.6 містяться дані, які включають ключові показники руху і якісного складу основних фондів аграрного підприємства, а саме ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН". Ці показники є суттєвими для аналізу стану та потенціалу виробничої бази підприємства і дозволяють зробити висновки про ефективність використання та розвитку основних фондів.

Вивчення динаміки зміщення, стабільності та адаптивності основних фондів через аналіз їхнього руху і якісного складу стане основою для оцінки, наскільки вони відповідають вимогам та потребам нашого підприємства. Отримані дані послужать основою для розроблення рекомендацій з управління основними фондами, оптимізації інвестицій та досягнення ефективної використаності ресурсів.

Таблиця 2.6 - Показники руху і якісного складу основних фондів

№ п/п	Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення (+,-)	
					Нат. Один.	%
1	Вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.	29076,00	31462,00	34542,00	5466,00	118,80
2	Надійшло ОВФ за рік, тис. грн.	2833,00	3475,00	172,00	-2661,00	6,07
3	Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.	447,00	395,00	677,00	230,00	151,45
4	Нараховано амортизації, тис. грн.	2752,00	3006,00	3028,00	276,00	110,03
5	Коефіцієнт надходження	0,09743	0,11045	0,00498	-0,09245	5,11
6	Коефіцієнт вибуття	0,01537	0,01255	0,01960	0,00423	127,49
7	Коефіцієнт оновлення	0,09005	0,10060	0,00505	-0,08499	5,61
8	Рівень зношення, %	67,75	78,40	78,21	10,47	115,45
9	Рівень придатності, %	32,25	21,60	21,79	-10,47	67,54

Джерело: сформовано автором на основі форми фінансової звітності Ф №5

Аналізуючи показники руху та якісного складу основних фондів, ми отримаємо можливість оцінити зміни в динаміці, стабільності та відповідності вимогам та потребам нашої організації. З отриманих даних будуть сформульовані рекомендації щодо вдосконалення управління основними фондами, оптимізації інвестицій та досягнення більш ефективного використання ресурсів.

Аналізуючи подану таблицю, можна визначити, що основні виробничі фонди підприємства зростають протягом кожного року, а їхній стан та рух свідчать про позитивні зміни за останній рік. Оцінка коефіцієнта надходження

ОВФ показує, що підприємству не вдалося отримати достатню кількість основних фондів, оскільки коефіцієнт надходження складає лише 17%.

Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на ту частку нових основних засобів, яку підприємство вводить в експлуатацію в порівнянні з загальною кількістю основних засобів на кінець звітного періоду. На даному підприємстві цей коефіцієнт становить 0,00505%, що свідчить про наявність нового обладнання.

Коефіцієнт вибуття основних засобів вказує на ту частку основних засобів, які вийшли з експлуатації протягом звітного періоду з різних причин. Для даного підприємства цей показник становить 0,01960, що вказує на те, що певна частина основних засобів була виведена з дії протягом року.

У короткостроковій перспективі фінансового стану підприємства визначальною є його ліквідність і платоспроможність. Використовуючи систему показників, ми здійснимо повний аналіз для ДП "ДГ Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН" (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства

№	Назва показника	2020 рік на к.з.п.	2021 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	Коефіцієнт покриття	2,760	2,856	2,327	-0,433
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,867	0,708	0,783	-0,084
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,005	0,011	+0,004
4	Частка оборотних засобів у активах	0,426	0,333	0,227	-0,199

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м

Коефіцієнт покриття повинен перевищувати 2, і згідно з таблицею відображено, що цей коефіцієнт перевищує вказане значення. Коефіцієнт швидкої ліквідності повинен перевищувати 1; у 2020 році він становив 0,867, а у 2022 році – 0,783. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році склав 0,007, а в 2022 році зрос до 0,011. Частка оборотних засобів в активах зменшилася з 0,426 у 2020 році до 0,227 у 2022 році.

Для підвищення виробничого потенціалу підприємства рекомендується провести аналіз фінансової стабільності компанії. Оцінка рівня фінансової стійкості здійснюється за допомогою загальних наборів показників, що традиційно використовуються в таких аналізах. Давайте проведемо комплексну оцінку фінансової стійкості підприємства, використовуючи відносні показники, представлені в таблиці 2.8.

Отже, коефіцієнт автономії у загальній сумі капіталу зменшився на 0,028, і показники за 2020 та 2022 роки не відповідають нормативу. Коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 0,028, що свідчить про збільшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні підприємства. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості, яке повинно перевищувати одиницю, зберігається в межах норми.

Таблиця 2.8- Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

№	Назва показника	Нор. знач.	2020 рік на к.з.п.	2021 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	Коеф. автономії	>0.5	0,939	0,930	0,911	-0,028
2	Коеф. фінансової залежності	<2	0,061	0,070	0,089	0,028
3	Коеф. фінансової стійкості	>1	15,371	13,273	10,241	-5,130
4	Коеф. структури фінансування необоротних активів	<1	0,015	0,024	0,015	0,000
5	Коеф. довгострокового залучення позикових коштів	-	0,013	0,022	0,014	0,001
6	Коеф. забезпечення власними оборотними засобами	>0.1	0,544	0,504	0,500	-0,044
7	Коеф. довгострокових зобов’язань	<0.2	0,206	0,294	0,140	-0,065
8	Коеф. поточних зобов’язань	>0.5	0,794	0,706	0,860	0,065

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м

Протягом розглянутого періоду коефіцієнт структури фінансування необоротних активів складає 0,015. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зріс на 0,001. Показники коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами зменшились на 0,18. Коефіцієнт поточних зобов’язань в порівнянні з 2020 роком скоротився на 0,044. Щодо показника довгострокових зобов’язань, то він зріс на 0,065 у порівнянні з 2020 роком.

Одним із передумов ефективного використання ресурсного потенціалу є швидкість їх обертання. Здійснення виробничої діяльності призводить до потреби в розпорядженні грошовими коштами на запаси, незавершене виробництво та готову продукцію. Отже, чим коротший цикл обороту коштів, тим ефективніше видається діяльність підприємства. Індикатори оборотності можуть бути розраховані як для загальних оборотних активів, так і для окремих їх складових. Специфічні коефіцієнти оборотності включають коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості тощо. Таблиця 2.9 надає перелік основних показників ділової активності підприємства.

Таблиця 2.9 - Показники ділової активності

№	Показник	2020 рік на к.з.п.	2021 рік на к.з.п.	2022 рік на к.з.п.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
1	Коеф. оборотності активів	0,101	0,112	0,090	-0,011
2	Коеф. оборотності оборотних коштів	0,723	0,698	0,565	-0,159
3	Коеф. оборотності запасів	1,576	1,556	1,343	-0,233
4	Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	19,681	13,684	10,290	-9,390
5	Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	4,194	4,558	2,334	-1,861
6	Коеф. завантаженості активів	2,466	2,242	2,771	0,306
7	Коеф. завантаженості активів в обороті	0,346	0,358	0,443	0,097

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Форма № 1-м та Форма № 2-м

Згідно з даними, представленими у таблиці 2.9, можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,011. Це свідчить про те, що підприємство збільшило неліквідні запаси, які вимагають додаткового фінансування. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 0,159, а коефіцієнт оборотності запасів порівняно з попереднім періодом зменшився на 0,233.

Крім того, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 9,390, а кредиторської заборгованості зменшився на 1,861. Коефіцієнти

завантаженості активів та активів в обороті відносно аналізованого періоду показують негативний вплив, оскільки вони збільшилися на 0,306.

Один з ключових показників, що відображає остаточні фінансові результати підприємницької діяльності, - це рентабельність. Під час аналізу цього показника враховується склад майна компанії та здійснювані господарські та фінансові операції. Оцінка рентабельності за допомогою системи показників виявляється доцільною.

Показники рентабельності, які відносяться до групи показників із великою змінністю, можуть інтерпретуватися різними способами, відображаючи економічну результативність діяльності підприємства. Вони точніше відображають фінансові досягнення, у порівнянні з простою прибутковістю. Різноманітність цих показників створює можливості для розгляду різних напрямків підвищення рентабельності. Розрахунки основних показників рентабельності наведено у таблиці 2.10.

З таблиці 2.10 видно, що рентабельність продукції зменшилася на 35,23 відсоткових пункти, а валова рентабельність продажів знизилася на 16,48 відсоткових пункти. Це стало наслідком збільшення витрат на сировину та енергію, нестабільності на ринку і зростання податкового тягаря. Ці фактори мають серйозний вплив на фінансовий стан підприємства і вимагають негайних заходів для відновлення його рентабельності та стійкості. Важливо докладно проаналізувати причини цього зниження рентабельності та розробити стратегії для зниження витрат і підвищення ефективності виробництва з метою забезпечення успішної роботи підприємства в умовах постійних викликів і конкуренції на ринку.

Рентабельність продажів залежить від таких чинників, як рівень цін, окрема рентабельність продажу конкретних товарів, структура реалізованих товарів і їхні собівартості. Встановлення правильної цінової політики, розумна цінова стратегія та послідовне проведення докладно обґрунтованої цінової політики є ключовими факторами успішної діяльності підприємства і в багатьох аспектах визначають фінансову ефективність організації.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників рентабельності

№	Показник	Порядок розрахунку	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-
1	2	3	4	5	6	7
1	Рентабельність продукції	Ф2Р2000/Ф2Р2050* 100	164,86	159,66	129,64	-35,23
2	Рентабельність підприємства	Ф. № 2, Р.2350/(Ф. № 1, Р1300(Г3+Г4)*0,5)*100	1,13	1,26	0,00	-1,13
3	Рентабельність власного капіталу	Ф. № 2, Р. 2290/Ф. № 1, Р. 1495(Г3+Г4)*0,5)*100	1,22	1,35	0,80	-0,41
4	Рентабельність залученого капіталу	Ф. № 2, Р. 2290/ Ф. № 1, р. 1595 (Г3+Г4)+ Ф. № 1, р. 1695 (Г3+Г4)*0,5)*100	16,64	19,27	9,28	-7,36
5	Рентабельність необоротних активів	Ф. № 2, Р. 2290/Ф1095(Г3+Г4)*0,5)*100	1,32	1,47	0,88	-0,44
6	Рентабельність оборотних активів	Ф. № 2, Р. 2290/Ф. № 1, Р.1195(Г3+Г4)*0,5)*100	8,10	9,19	5,13	-2,96
7	Валова рентабельність продажу	Ф2Р2090/Ф. № 2, Р.2000*100	39,34	37,37	22,86	-16,48
8	Чиста рентабельність продажу	Ф. № 2, Р.2350/Ф. № 2, Р.2000*100	2,80	2,78	2,05	-0,75

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Рентабельність власного капіталу зменшилася на 0,41 відсоткових пункти, що є негативною тенденцією через зниження рентабельності активів. Цей показник є ключовим для акціонерів та інвесторів. Рентабельність необоротних активів впала на 0,44 відсоткових пункти, а рентабельність оборотних активів - на 2,96 відсоткових пункти. Рентабельність залученого капіталу відступила на 7,36 відсоткових пункти. Загальна рентабельність підприємства скоротилась на 1,13 відсоткових пункти.

Під час вивчення тенденцій можна відзначити, що фінансовий стан підприємства є дуже несприятливим. Аналіз динаміки рентабельності також свідчить про негативну фінансову ситуацію на підприємстві. Зниження в усіх показниках рентабельності створює серйозні виклики для стійкості та подальшого розвитку організації.

Негативна динаміка у підприємства обумовлена значними наслідками російського вторгнення на територію України. Цей конфлікт призвів до

складної економічної та соціальної ситуації в країні. Наслідком війни стали руйнування та пошкодження сільськогосподарської інфраструктури, забруднення земель і втрати сільськогосподарських угідь. Втрата великих територій суттєво вплинула на обсяги виробництва та збут сільськогосподарської продукції. Реабілітація і відновлення інфраструктури вимагають значних інвестицій та часу, що обмежує можливості підприємства.

Ураховуючи вказані обставини, підприємство повинно адаптувати свою стратегію з метою підвищення ефективності та забезпечення сталого функціонування. Важливо активно співпрацювати з державними органами, користуючись підтримкою та стимулюючими заходами для підтримки аграрного сектору та розвитку виробничого потенціалу підприємства. Впровадження інноваційних технологій, раціональне використання ресурсів та пошук нових ринків збуту стануть ключовими факторами подолання викликів, пов'язаних з війною, та забезпечення успішного розвитку підприємства.

Поліпшення показників ефективності фінансової діяльності на загальному рівні підприємства можна досягти за рахунок покращення показників окремих видів виробів. Наприклад, збільшення рентабельності продажів може бути досягнуте за рахунок збільшення частки продукції з високою індивідуальною рентабельністю. Таким чином, для покращення фінансового стану підприємства в цілому необхідно досягти покращення показників щодо окремих видів продукції.

З часом ціна на виріб підприємства може змінюватися під впливом різних чинників, таких як зміна конструкції виробу, збільшення вартості матеріалів, заміна комплектуючих, збільшення транспортних витрат і інші.

2.3 Аналіз організаційної культури підприємства

Організаційна культура є неодмінною складовою успіху будь-якого підприємства, визначаючи його цінності, норми та спосіб функціонування. Ця культура формується впливом лідерства, історії компанії, співпраці працівників

та їхньої взаємодії з зовнішнім середовищем. Організаційна культура стає ключовим чинником, який визначає ступінь успішності стратегічних ініціатив, здатність компанії адаптуватися до змін та привертати та утримувати талановитих співробітників.

Цей аналіз організаційної культури спрямований на розкриття ключових аспектів, які визначають внутрішню динаміку підприємства, виявлення його цінностей та особливостей, а також визначення тих чинників, які впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Аналіз організаційної культури є необхідним інструментом для розуміння та управління внутрішнім середовищем підприємства, сприяючи його сталому розвитку та досягненню стратегічних цілей.

Оцінку ефективності або стійкості організаційної культури підприємства можна визначити за допомогою двох методів:

• прямої оцінки, що ґрунтується на тестуванні та опитуваннях;

• непрямого методу, який здійснюється поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на отримані результати.

Для більш докладного аналізу організаційної культури та розуміння існуючих проблем у ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, було виконано опитування серед співробітників. Для дослідження організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН була створена анкета (додаток А), в якій працівникам пропонується відповісти на питання, що стосуються безпосередньо культури підприємства, а також їхнього співчуття цінностям підприємства та використанням різних методів мотивації на роботі. Анкетованим було запропоновано висловити своє ставлення до 17 запитань. Аналіз результатів опитування проводився в розрізі категорій працівників: фахівці та основний виробничий персонал. Усього було опитано 30 працівників. Представлення результатів опитування відображено графічно у вигляді діаграми.

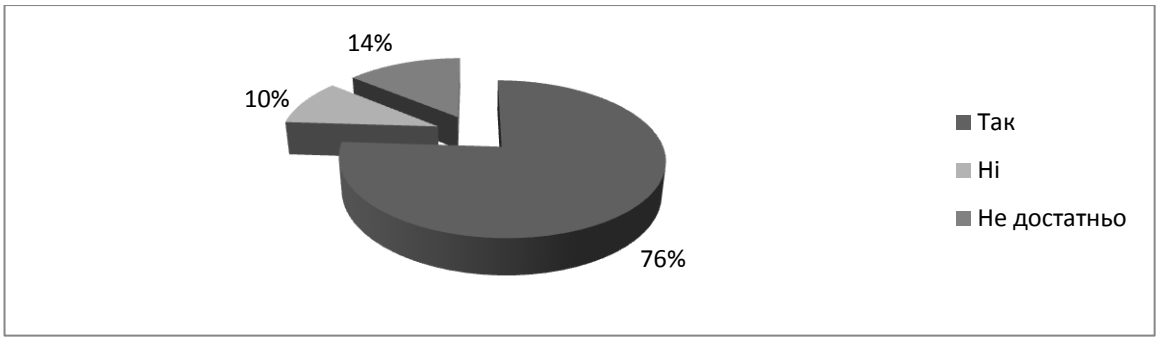

Рисунок 2.2 - Графічна інтерпретація відповідей на питання "Чи знаєте Ви історію ДПДГІСГ Північного Сходу НААН?"

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На запитання про знання історії свого підприємства 76% з 30 опитаних співробітників відповіли "так", тоді як 14% визнали, що їхнє знання є недостатнім. Цей результат є обнадійливим, оскільки він вказує на те, що більшість працівників виявляє інтерес до історії створення та розвитку підприємства, про яке вони працюють, і проявляють цікавість до місця своєї трудової діяльності.

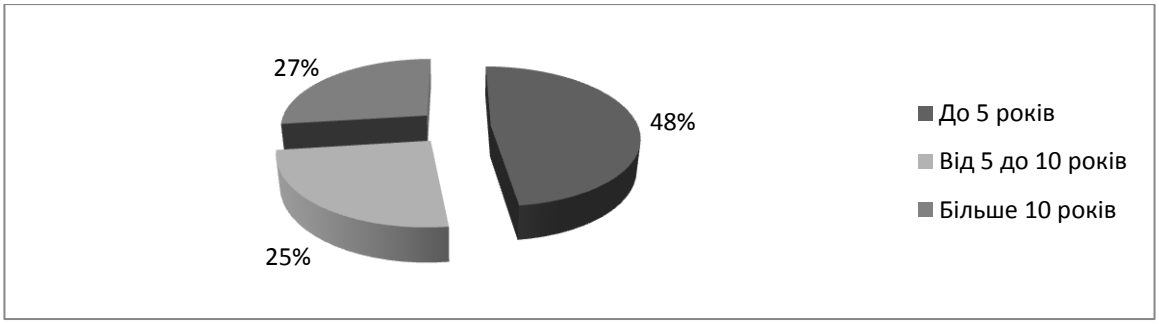

Рисунок 2.3 – Структура відповідей на питання «Скільки часу ви працюєте в даній організації?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У розділі про структуру відповідей на запитання "Скільки часу ви працюєте в даній організації?" було виявлено, що 27% опитаних працюють більше 10 років, 25% працюють від 5 до 10 років, а половина опитаних (48%) працюють менше 5 років. Це свідчить про те, що колектив є в основному

молодим, і організація може стикатися з викликами, пов'язаними з нестабільністю та відтоком досвідчених кадрів.

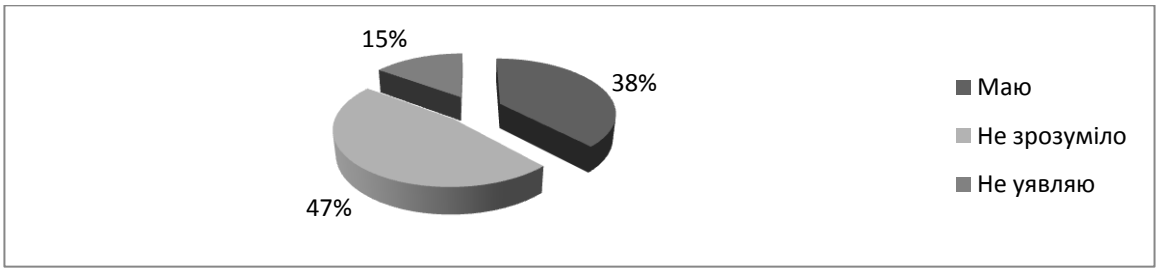

Рисунок 2.4 – Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про місію організації?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Щодо відповідей на запитання "Чи маєте ви уявлення про місію організації?" видно, що 38% співробітників мають чітке уявлення, 47% - уявляють місію дещо неясно, і 15% не мають уявлення про місію. Це вказує на те, що необхідно покращити комунікацію стосовно місії організації для підвищення зрозуміння та залучення працівників до цілей підприємства.

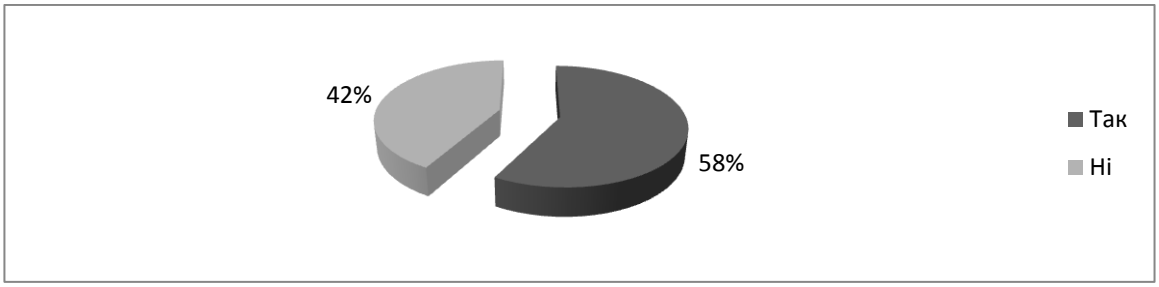

Рисунок 2.5 – Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Графік, представлений на Рисунку 2.5, розкриває відношення співробітників до стратегії та організаційної культури компанії. У контексті Рисунку 2.5 можна відзначити, що хоча 58% працівників стверджують, що вони мають певне розуміння стратегії компанії, це, тим не менше, є вказівкою на те,

що існують проблеми або недоліки в розумінні загальної стратегічної мети організації.

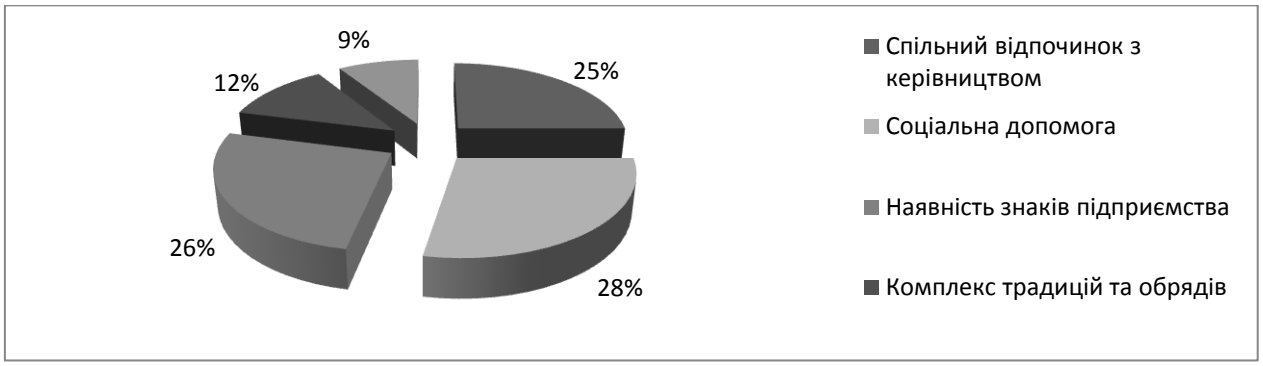

Рисунок 2.6 – Структура відповідей на питання «Для Вас організаційна культура – це: ...»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Щодо Рисунку 2.6, результати опитування свідчать про різноманітні тлумачення терміну "організаційна культура" серед працівників. Для деяких це асоціюється зі спільним відпочинком з керівництвом, для інших - з соціальною допомогою, ознаками підприємства чи комплексом традицій і обрядів. Найвагоміше в опитуванні виявилось питання соціальної допомоги, що свідчить про її значущість для працівників.

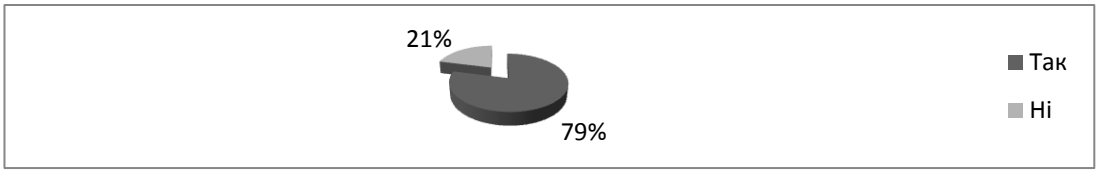

Рисунок 2.7 – Структура відповідей на питання «Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно з рисунком 2.7, можна визначити, що 24 особи або 79% з 30 опитаних інформовані про існування письмових норм поведінки на підприємстві, тоді як 21% не мають про це інформації. Це недолік, оскільки

кожен працівник повинен бути усвідомленим про правила поведінки на підприємстві.

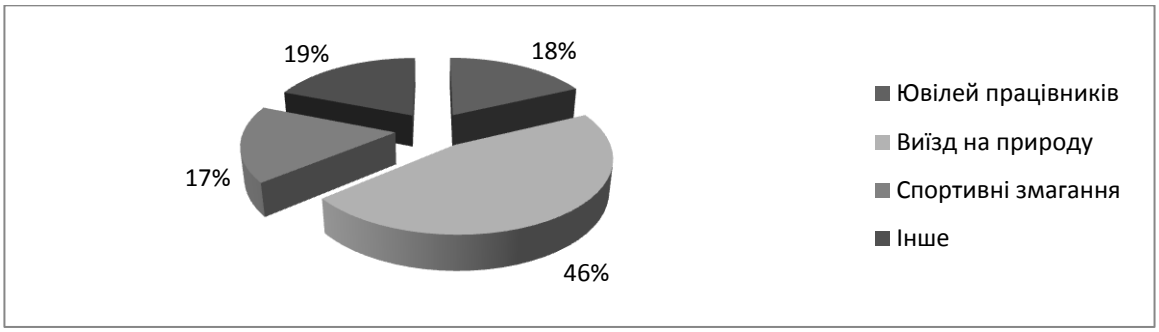

Рисунок 2.8 – Структура відповідей на питання «Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У зв'язку з рисунком 2.8, можна відзначити, що основними видами спільного відпочинку працівників є виїзди на природу (46%) і спортивні змагання (17%). Це свідчить про те, що персонал підтримує здоровий спосіб життя. Крім того, 18% відзначається урочистими подіями з нагоди ювілеїв працівників, а інші види спільного відпочинку становлять 19%. Такі заходи позитивно впливають на продуктивність та ефективність працівників.

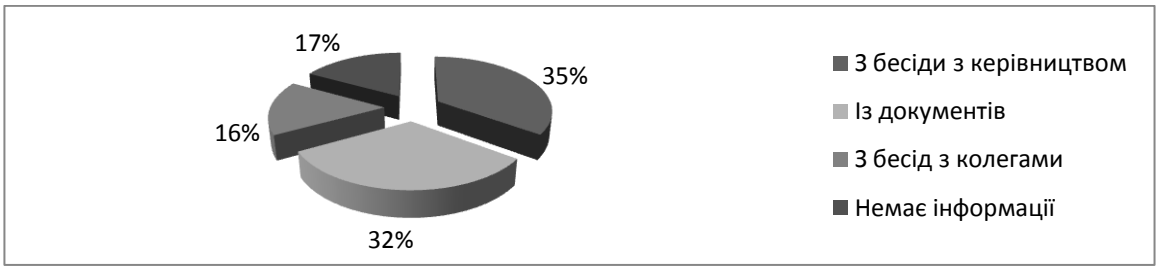

Рисунок 2.9 – Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно з результатами анкетування, можна визначити, що більшість респондентів отримали інформацію про цілі організації через бесіду з

керівником (35% або 10 осіб) та з документів (32% або 9 осіб). Це свідчить про те, що проведення розмов із працівниками стосовно цілей організації є звичайною практикою. Однак 17% відповідачів не мають такої інформації.

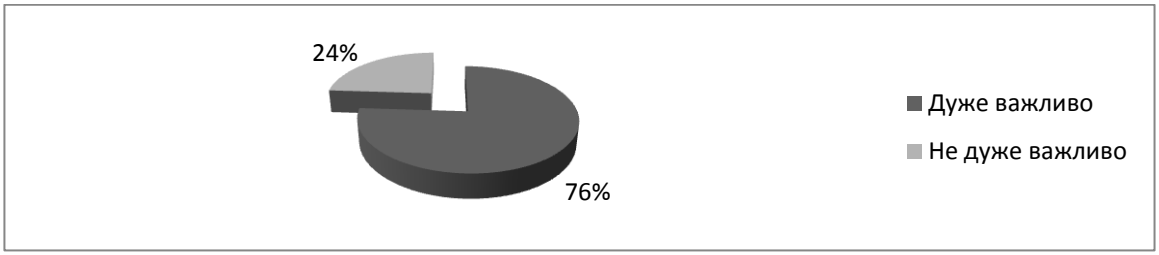

Рисунок 2.10 – Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 2.10 представлена структура відповідей на питання про важливість для працівників міцної взаємодії між колегами. За отриманими відповідями можна зазначити, що більшість учасників анкетування вважає це дуже важливим (76%), тоді як лише 24% вважають це не дуже важливим. Це підкреслює, що для ефективної роботи працівникам важливо працювати в атмосфері позитивного морально-психологічного клімату.

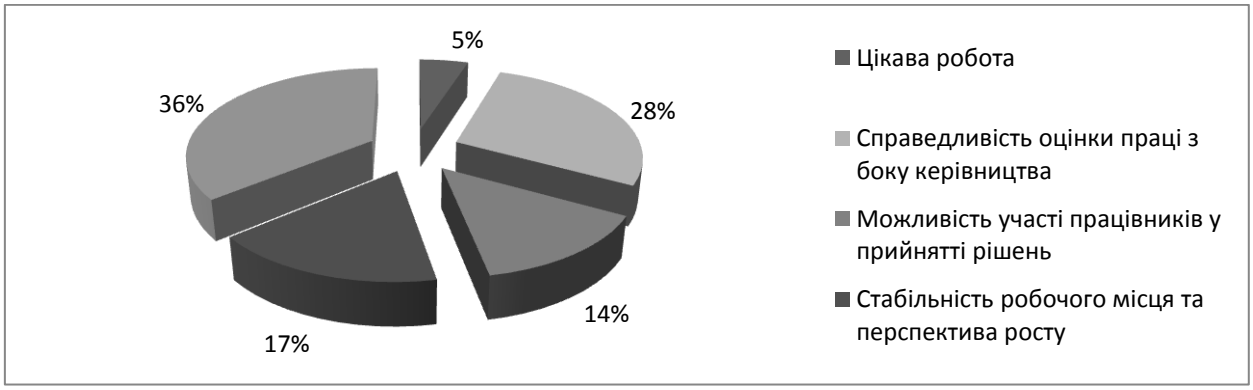

Рисунок 2.11 – Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей є на ДПДГІСГ Північного Сходу НААН основними?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Основними цінностями для працівників ДПДГІСГ Північного Сходу НААН є величина заробітної плати, що відзначається в 36% випадків, та справедлива оцінка праці, яка складає 28%. Лише 17% вказують на важливість стабільності робочого місця та можливості кар'єрного зростання, тоді як участь у прийнятті рішень вважається важливою лише для 14%. Лише 5% відзначають цікаву роботу.

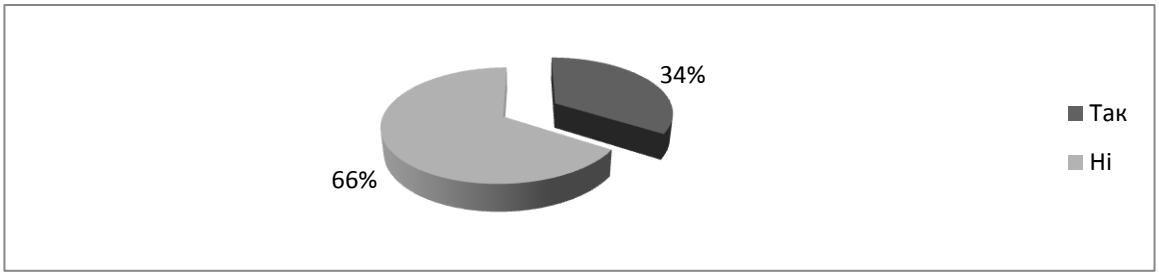

Рисунок 2.12 – Структура відповідей на питання «На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 2.12 видно, що 66% респондентів з 30 вважають, що цінності, зазначені на рисунку 2.11, не відповідають потребам співробітників ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, тоді як лише 34% погоджуються з таким твердженням.

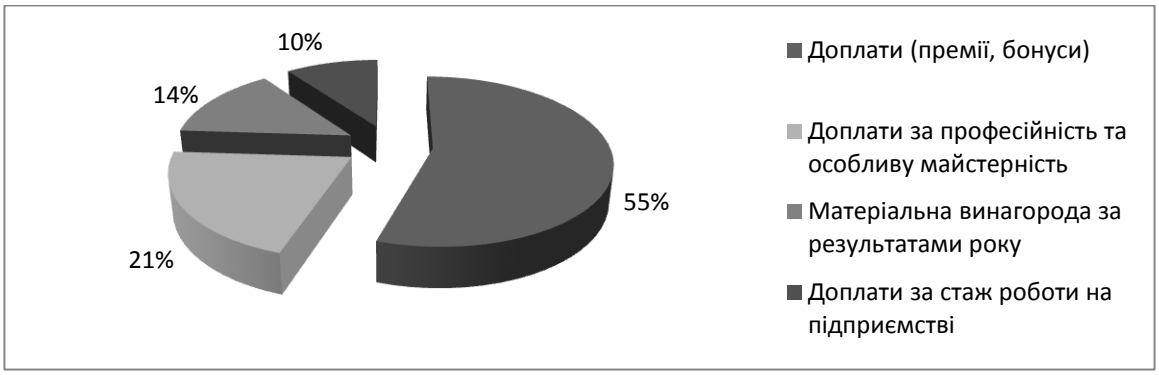

Рисунок 2.13 – Структура відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У структурі відповідей на питання "Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?" більшість працівників вказують на різні доплати, премії та бонуси (55%), в той час як доплата за стаж роботи на підприємстві є найменш важливою, згідно з 10%.

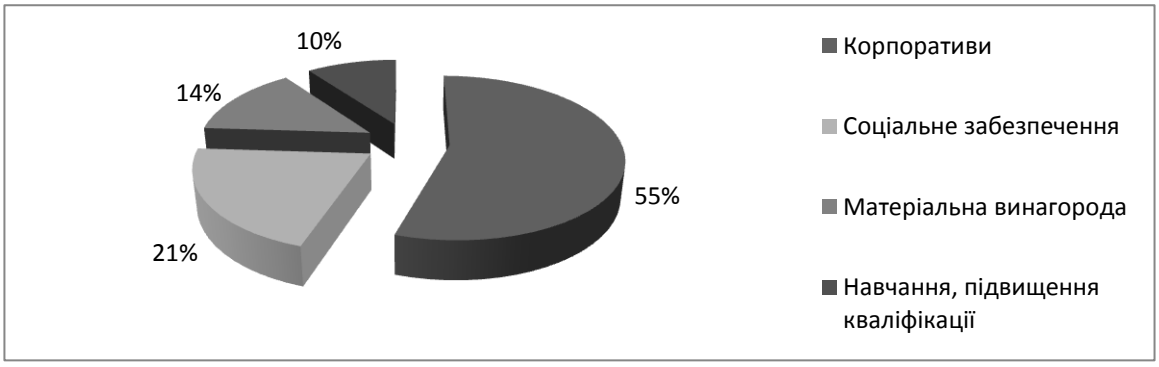

Рисунок 2.14 – Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно з рисунком 2.14, найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є корпоративні свята (55%) та соціальне забезпечення (21%).

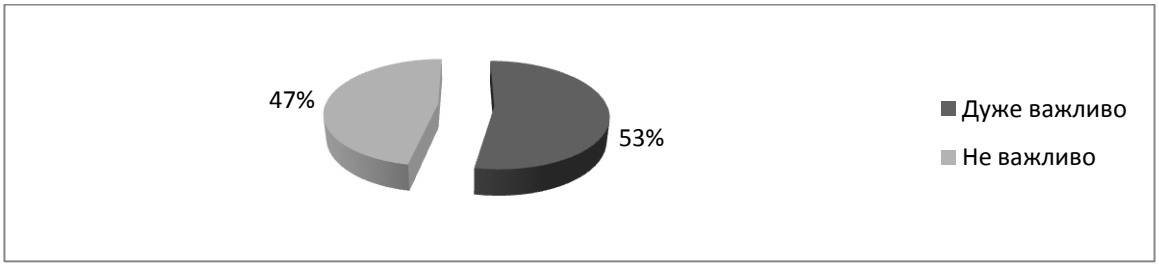

Рисунок 2.15 – Структура відповідей на питання «Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 2.15 представлені відповіді на питання про важливість мати хороші можливості для просування по службі. Згідно з результатами, для 53% опитаних це є дуже важливим, тоді як 47% вважають це менш важливим.

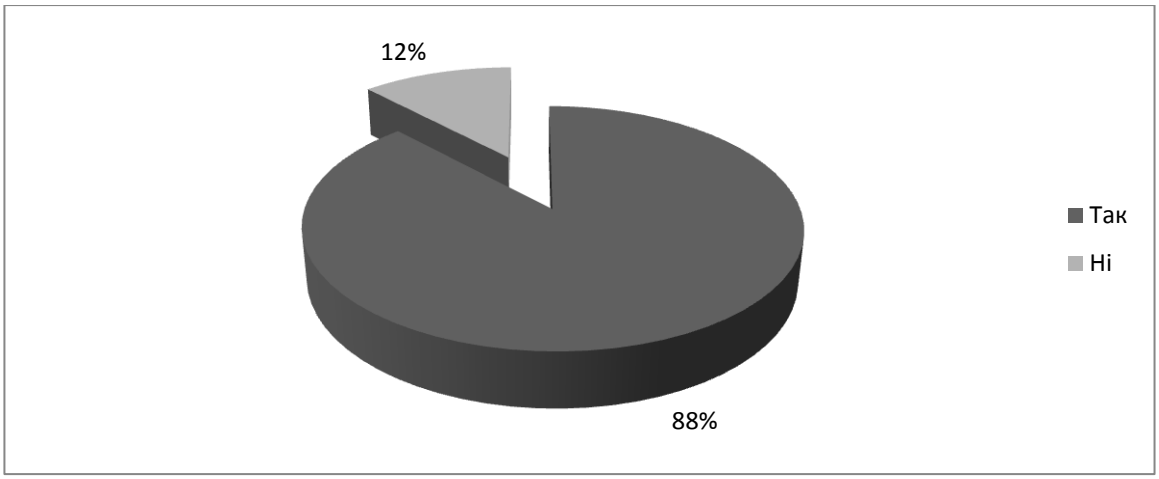

Рисунок 2.16 – Структура відповідей на питання «Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на ДПДГІСГ Північного Сходу НААН здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Рисунок 2.16 відображає структуру відповідей на питання про задоволеність процесом підвищення кваліфікації. Більшість опитаних (88%) вважають, що цей процес на ДПДГІСГ Північного Сходу НААН відбувається добре.

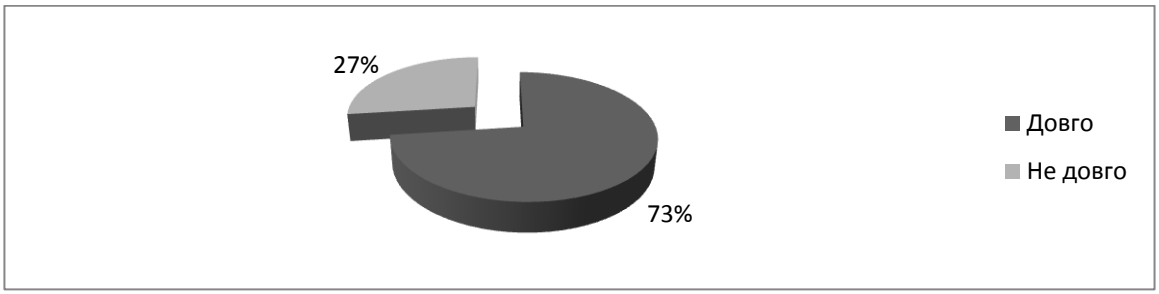

Рисунок 2.17 – Структура відповідей на питання «Скільки ще Ви хочете пропрацювати в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН?»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

За результатами аналізу рисунку 2.17 можна зробити висновок, що 73% співробітників бажають працювати в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН ще довго, тоді як 27% планують шукати іншу роботу.

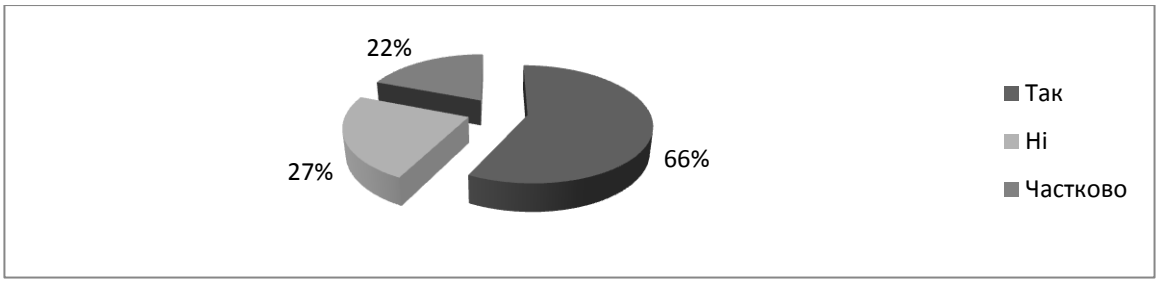

Рисунок 2.18 – Структура відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у ДПДГІСГ Північного Сходу НААН організаційної культурою»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

На рисунку 2.18 представлена структура відповідей на питання про задоволеність існуючою організаційною культурою. Більшість респондентів (66%) задовольняє існуюча культура, але є і ті, кого вона не влаштовує (12%) або влаштовує частково (22%).

Отже, виникла необхідність визначити рівень задоволеності різними аспектами корпоративної культури компанії. З цією метою було введено додаткове питання (№18), спрямоване на оцінку задоволеності співробітників існуючою організаційною культурою. Кожне з цих запитань передбачає відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10, де вищий середній бал вказує на більш високий рівень задоволеності відповідним елементом.

Середні значення відповідей на це запитання подані у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Середні бали, отримані в результаті анкетування

Запитання	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	4,3
Політика фірми і керівництва	7,6
Стиль керівництва	8
Зміст роботи	7,8
Можливості професійного росту	9,1
Атмосфера тепла та підтримки	4,7

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Відобразимо графічно отримані результати рис. (2.19).

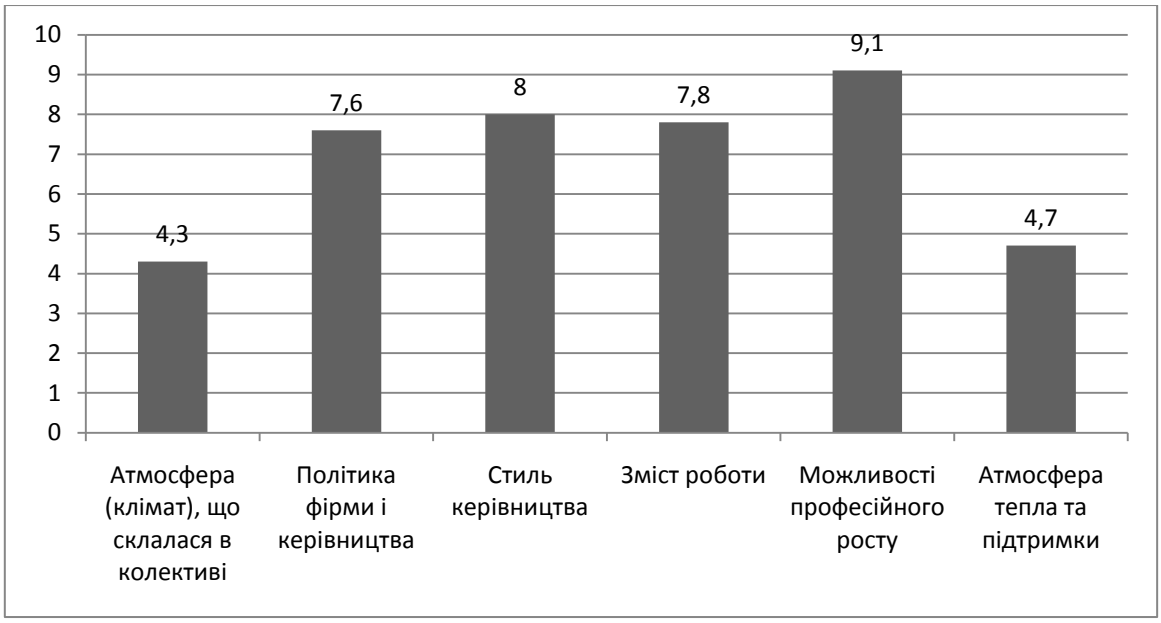

Рисунок 2.19 – Середні бали, отримані в результаті відповіді на останнє питання

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, важливо, щоб керівники ДПДГІСГ Північного Сходу НААН звернули увагу на соціально-психологічний клімат у своєму колективі. Результати анкетування свідчать про наявність незадоволеності серед працівників у зв'язку з кліматом в колективах, що є ключовою складовою корпоративної культури. Важливо відзначити, що підприємство ДПДГІСГ Північного Сходу НААН пройшло значний етап розвитку. Це більш ніж двадцятирічна історія розвитку підприємства свідчить про наявність сформованої ідеології та стійких цінностей компанії.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що ДПДГІСГ Північного Сходу НААН успішно конкурує на ринку, привертає нових клієнтів і користується популярністю, що сприяє її престижу та стабільності. Незважаючи на це, організаційна культура підприємства має свої позитивні та негативні аспекти, які варто розглянути детальніше:

1. Позитивний момент полягає в тому, що більшість співробітників проявляють інтерес до історії ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, демонструючи свою залученість до місця, де вони працюють.

2. Також важливо відзначити чітко сформовані місію, стратегію і цілі ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, орієнтовані на споживача, ефективність і якість процесів, а також розвиток персоналу. Однак є потреба у збільшенні уваги до людського фактору, оскільки не всі співробітники мають чітке уявлення про цілі та стратегії підприємства. Керівництво повинно бути більш присутнім і забезпечувати співробітників необхідною інформацією, щоб кожен розумів свою роль у досягненні спільних цілей.

3. Хоча на підприємстві існують встановлені правила поведінки для співробітників, на жаль, не всі працівники їх знають. Це вважається недоліком, оскільки важливо, щоб кожен учасник колективу був ознайомлений з цими правилами для забезпечення гармонії та доброзичливої атмосфери на робочому місці.

4. У ДПДГІСГ Північного Сходу НААН існує єдиний стиль, який об'єднує всі частини підприємства і створений за підтримкою більшості колективу. Цей стиль виявляється в зовнішньому вигляді будівлі та офісу, а також у використаній символіці.

5. Канали інформації в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН є ефективними та налагодженими, включаючи веб-сайт, робочі наради і планерки.

6. Позитивною особливістю роботи ДПДГІСГ Північного Сходу НААН є розроблена система адаптації персоналу, яка включає програми для кожної посади та папку адаптації з важливою інформацією про підприємство.

7. Спільне дозвілля є важливою стимуляцією для роботи та формування колективу в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН. Різноманітні події, такі як спортивні змагання та виїзди на природу, активно підтримуються на підприємстві ДПДГІСГ Північного Сходу НААН.

8. Матеріальна мотивація не завжди здійснюється належним чином. Для більшості співробітників важливими є різні доплати (премії, бонуси) та доплати за професіоналізм і майстерність.

9. У ДПДГІСГ Північного Сходу НААН велика увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу через навчання. Здатність якісно навчати персонал визнається як важливий фактор для досягнення успіху та прибутку підприємства, як підтверджено витратами на навчання у 2022 році в сумі 12 тис. грн.

10. Аналізуючи динаміку кількості працівників та результати опитування, можна зробити висновок, що чисельність персоналу ДПДГІСГ Північного Сходу НААН нестабільна, і спостерігається зростання оборотності персоналу.

У ДПДГІСГ Північного Сходу НААН притаманні особливості колективістської культури з низьким рівнем ієрархічної віддаленості, високим рівнем уникнення невизначеності та вираженими ознаками жіночності. Таким чином, корпоративна культура ДПДГІСГ Північного Сходу НААН має кілька негативних аспектів:

- зафіксоване збільшення оборотності персоналу та нестабільність колективу;

- не всі працівники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії ДПДГІСГ Північного Сходу НААН. Приблизно 62% опитаних не знають або мають обмежене уявлення про місію компанії, 42% не знайомі із стратегією;

- не всі працівники ознайомлені з правилами поведінки на роботі. понад 20% опитаних про них не володіють інформацією;

- є недостатня задоволеність персоналу робочим кліматом;

- 27% опитаних не мають наміру тривалий час працювати у ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, планують покинути підприємство у найближчий час, що вказує на можливе подальше збільшення оборотності персоналу.

Всі виявлені недоліки допускають взаємозв'язок між собою. Зокрема, звертаючи увагу на атмосферу в колективі, можна підняти рівень задоволеності роботою і зменшити ймовірність втрати персоналу. Отже, належить вдосконалити організаційну культуру у ДПДГІСГ Північного Сходу НААН.

Отже, аналіз практичних аспектів формування організаційної культури в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН дозволяє зробити наступні висновки:

1. Основні риси організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН можна охарактеризувати наступним чином:

- керівництво часто фокусується на деталях і конкретних питаннях, з вагомістю на наполегливості і напористості, а не на турботі про персонал;
- орієнтація на швидке отримання прибутку і швидкі угоди, що відображається в коротких репліках та жестах;
- застосування традиційних моделей з мінімальними змінами;
- оцінка ефективності базується на фінансових показниках.

2. Навіть при успішному конкурентному становищі і збільшенні клієнтської бази, ДПДГІСГ Північного Сходу НААН має негативні аспекти в організаційній культурі, такі як недостатня матеріальна мотивація, висока плинність персоналу та невідомість щодо місії, цілей та стратегій ДПДГІСГ Північного Сходу НААН серед співробітників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП "ДГ ІНСТИТУТ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ПІВНІЧНОГО СХОДУ НААН"

3.1 Адаптація зарубіжних моделей організаційної культури на діяльність ДП "ДГ ІСГПС НААН"

Організаційна культура представляє собою ключовий аспект спільних припущень, цінностей та переконань, об'єднуючи працівників компанії, визначаючи їхню мотивацію та впливаючи на їх реакцію на виклики та можливості, що виникають в компанії, а також на її результати. Ключовим ресурсом для розвитку будь-якого підприємства є його персонал, який є не лише виконавцями норм організаційної культури, а й джерелом успіху. У світі велика увага приділяється формуванню та розвитку організаційної культури та мотивації персоналу.

Японська модель організаційної культури ґрунтується на принципі "Ми - одна сім'я". У японських компаніях високо цінуються підвищення якості життя працівників, забезпечення довготривалого працевлаштування та система стабільної та рівної оплати праці. Управління компаніями вважає, що сімейні відносини є основою надійності, і створює відповідну атмосферу на робочому місці. Групова солідарність є характерною рисою японців, і вони відчувають великий імпульс для праці у команді та внеску у групу. Японські компанії ґрунтуються на лояльності, створюючи враження великої корпоративної родини.

Важливою частиною мотивації праці в Японії є матеріальні стимули, такі як система зарплати, пов'язана з тривалістю роботи на підприємстві. Керівники також пов'язують свої доходи з результатами відділу для відображення єдності колективу. Крім того, компанії надають працівникам різні переваги, такі як

безвідсоткове кредитування, оплата навчання працівника та його дітей, спонсорські виплати на сімейні свята, і у деяких випадках житло на все життя. Нематеріальна мотивація виявляється через участь працівників у виробничих гуртках та формування "сімейних взаємовідносин" в колективі.

Як і в японських, так і в китайських компаніях, спостерігається централізованість управління, при якій співробітники не мають великої автономії в розв'язанні поточних питань. Проте їхні думки часто беруться до уваги, і рішення приймаються лише після ретельного обговорення та схвалення керівництвом. Ця тенденція також виявляється у взаєминах з партнерами, де дотримуються точності та обов'язковості, але остаточні рішення приймаються тільки після затвердження їхнім власним керівництвом.

Відповідно до національних традицій, організаційна культура Китаю є жорсткою та структурованою. Китайські організації, так само як і японські, відзначаються колективною єдністю, де працівникам заборонено ставити свої особисті інтереси на перше місце, або відзначається відсутністю поняття "я" на користь лише "ми". Кожен працівник прагне бути корисним для колективу і компанії в цілому, приділяючи увагу уникненню помилок. Високоякісна робота нагороджується та сприяє кар'єрному зростанню, а в більшості організацій діє система поділу праці та справедливості. Китайці приділяють увагу принципу "мінливості світу", де нові обставини вважаються важливішими за попередні угоди, що відрізняє їхню організаційну культуру.

Однією з переваг системи влади в Китаї є збереження традицій, що стимулює працівників і піднімає їх авторитет в очах громадян. Права працівників чітко визначені, включаючи гідну оплату праці, соціальний пакет і страхування. При відборі персоналу основний акцент робиться на професіоналізмі, моральних та етичних якостях. Система додаткової освіти гарантує підвищення рівня знань і кваліфікації працівників. Наявна система пільг та страхування забезпечує добробут співробітників і їх сімей навіть після виходу на пенсію.

В американській організаційній культурі основний акцент приділяється розвитку особистості працівників, сприяється проявам самостійності та творчості, підтримується лідерство і різноманітність робіт. Регулярні реорганізації в компаніях спрямовані на зменшення монотонності роботи, розширення функцій і відповідальності, а також на сприяння творчого підходу працівників. Американські компанії висловлюють переконання, що ефективність організації залежить від залучення працівників до розв'язання проблем, а не від фінансових показників. Цей підхід надає можливість розглядати проблему з різних точок зору і обирати оптимальні рішення.

В американських моделях мотивації переважає матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата. Крім того, використовуються системи виплат премій, такі як "Скенлон" і "Раккер", а також впроваджуються "плани розвитку кар'єри", які визначають напрямки професійного зростання працівників на певний період часу. Компанії також розвивають програми, які дозволяють працювати за гнучким графіком. Велика увага і фінансові витрати спрямовані на навчання персоналу, оскільки вважається, що це призводить до збільшення індивідуальної продуктивності та сприяє успіху бізнесу.

Нематеріальна мотивація виявляється у встановленні відносин між керівництвом та працівниками на основі довіри, спільних цінностей та розвитку індивідуалізму. Керівництво щорічно оцінює результативність працівників, укладаючи договір, в якому визначені критерії якості роботи, ефективність використання ресурсів та можливість інноваційного розвитку. Цей підхід, підписаний керівником і працівниками, визначає можливі наслідки, включаючи можливе звільнення працівника при невиконанні умов. Оплата праці прямо пов'язана з оплатою вищих посад осіб, а також враховує принципи "рівна оплата за рівну роботу" і "диференціація за результатом".

Основною характеристикою організаційної культури у Великобританії є встановлення партнерських відносин між керівниками та співробітниками. Працівники активно співробітничають у досягненні прибутку та володіння компанією, беруть участь у прийнятті рішень, що впливають на подальший

розвиток. Грошова мотивація включає грошові варіанти та акціонерні опції з частковим виплатою у вигляді акцій. Застосування цієї системи заробітної плати повністю залежить від прибутку компанії. Кар'єрне зростання та оплата праці у Великобританії тісно пов'язані з їхньою оцінкою, проведеною через щорічні розмови з начальником і проходження атестації. Якщо результат атестації "незадовільний", співробітника переводять під іншого керівника; у випадку невідповідності думок керівників, працівник вважається "виправданим". Результати атестації визначають необхідність підвищення кваліфікації, навчання, заохочення, нагородження, рухання вгору в кар'єрному рості, збільшення заробітної плати, додаткових премій або навіть пониження на посаді, звільнення і т. д. Основними цінностями за Кодексом етики у Великобританії є доброчесність, чесність, об’єктивність та відсутність упереджень.

Організаційна культура країн Західної Європи в багатому відношенні паралелить англо-американську. Підприємства провідних європейських країн сприяють розвитку персоналу та приділяють значну увагу навчанню через обмін досвідом та проведення семінарів, які часто відбуваються у формі колективних зустрічей останнього робочого дня. Важливим аспектом є створення робочого середовища. За західноєвропейською організаційною культурою робоче місце часто не прив'язане до певної території, що сприяє незалежній роботі від місця розташування офісу. Вважається, що така організація праці сприяє більшій відданості, креативності та творчості в розв'язанні завдань. Проте, правильне організування робочого процесу є ключовим фактором для успішного та своєчасного виконання завдань. На відміну від англо-американської організаційної культури, де конкуренція має важливу роль, у багатьох європейських країнах конкуренція не стимулюється. Вважається, що конкуренція може лише заважати працівникам у виконанні їхніх обов'язків.

Розвиток працівників обумовлюється наявністю ефективної матеріальної стимуляції. При встановленні розміру заробітної плати обов'язкові принципи чесності та справедливості.

В Німеччині також існують соціальні програми для співробітників підприємств, які включають різноманітні види захисту, від пенсійного страхування до страхування від нещасних випадків. У Франції мотивація працівників базується на щорічній оцінці через співбесіду і атестацію, в якій враховуються різні критерії, такі як адаптивність, ефективність, робота в команді тощо.

За допомогою проведеного аналізу підходів до корпоративної культури в різних регіонах праці, важливо розуміти, що успіх у міжнародному бізнесі обумовлений розумінням взаємозв'язків в ньому. Незалежно від галузі, в якій працює колектив, культурні відмінності мають прямий вплив на прибутковість компанії. Підвищення рівня знань про міжнародні культурні різниці в бізнесі може сприяти розвитку необхідних навичок і формуванню конкурентних переваг. Тому стає очевидним, що компанії, які враховують культурні особливості сходу та заходу, виявляються найбільш ефективними в управлінні бізнес-процесами.

В той час як західноєвропейська культура підкреслює індивідуалізм, японська культура акцентує увагу на групових діях і необхідності співпраці між урядом і компаніями. Основна частина дослідження спрямована на порівняння культур в корпораціях західних і східних прикладів. Були виділені характерні особливості різних країн.

Таким чином, необхідно не лише розуміти культурні відмінності між країнами, але й враховувати важливі аспекти організаційної культури кожної з них. Знання цих ключових факторів і їх ефективне використання стають основою впливу на успішну роботу в бізнесі. Корпоративна культура, цілі, компетенції та дисципліна всіх працівників сприяють досягненню поставлених завдань у розвитку бізнесу та отриманню матеріальних прибутків для

підприємства. Розглянуті підходи керівництва компанії спрямовані на об'єднання колективу та підтримку розвитку корпорації.

Для досягнення успішних результатів у бізнесі в Україні, зокрема розглядаючи ДПДГІСГ Північного Сходу НААН важливо враховувати, що необов'язково копіювати елементи культури західних або східних компаній. Замість того, щоб обирати єдиний шаблон, ДПДГІСГ Північного Сходу НААН рекомендується поєднувати різні культурні відмінності та створювати свій унікальний підхід. Формування корпоративної культури в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН буде дієвим, якщо враховувати накопичений досвід попередніх поколінь та успішно впроваджувати його разом із багатогранними ідеями інших країн.

Основною метою повинно стати підвищення продуктивності праці, і для досягнення цього кожен працівник має відчувати особисту відповідальність за свою роботу. Крім того, слід переглянути систему оплати праці, мотивації та заохочення, а також врахувати аспекти службового зростання, ротації персоналу, підвищення кваліфікації та покращення стосунків між керівництвом та підлеглими.

3.2 Розробка етапів робіт з розвитку організаційної культури ДП "ДГ ІСГПС НААН"

Ефективна робота з розвитку організаційної культури неможлива без активної участі керівників на всіх рівнях. Кожен керівник несе відповідальність за стан організаційної культури в своєму відділі. Для проведення діагностики організаційної культури та визначення напрямків змін формуються експертні групи, в які входять менеджери, неформальні лідери, провідні фахівці організації, а також представники споживачів та профспілок.

Організаційна культура є особливим об'єктом проектування, включаючи планування таких важливих аспектів, як цінності, взаємовідносини між співробітниками, ставлення керівництва до персоналу та стиль поведінки.

Проект розвитку організаційної культури передбачає самовдосконалення як самої організації, так і її співробітників. Залучення максимальної кількості співробітників у розробку та обговорення програми розвитку організаційної культури створить відчуття співучасті та зробить проект їхнім власним. Процес розвитку організаційної культури визначається певними етапами та послідовністю дій.

Наприклад, кожні 2-5 років може розроблятися та документуватися "Проект розвитку організаційної культури", де етапи та послідовність робіт визначаються відповідно до рисунку 3.1. Унікальність цього підходу полягає в тому, що процес розвитку організаційної культури має неперервно-циклічний характер. Наприкінці моніторингу середовища та самої культури, необхідного для розробки програми розвитку, деякі форми моніторингу залишаються активними. Після завершення розробки проекту та початку його реалізації пошук ідей також продовжується і так далі.

Для ДПДГІСГ Північного Сходу НААН важливо провести міжкультурні дослідження, розробити методичний інструментарій та прикладні програми для розвитку психологічного капіталу. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН включають наступні аспекти:

1. Розробити Кодекс Корпоративної Поведінки.

2. Покращувати соціально-психологічний клімат в колективі.

3. Проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури та задоволеності нею співробітників.

4. Впровадити нове програмне забезпечення.

5. Створити нову посаду – спеціаліста по організаційній культурі.

Особливий акцент робиться на розробці Положення про корпоративну культуру. Задачі цього документа включають оформлення та закріплення сформованої корпоративної культури, визначення єдиної корпоративної стандартів і принципів ведення бізнесу, зміцнення зовнішнього іміджу,

демонстрацію інвесторам та клієнтам стандартів корпоративного управління і привертання близьких духом співробітників.

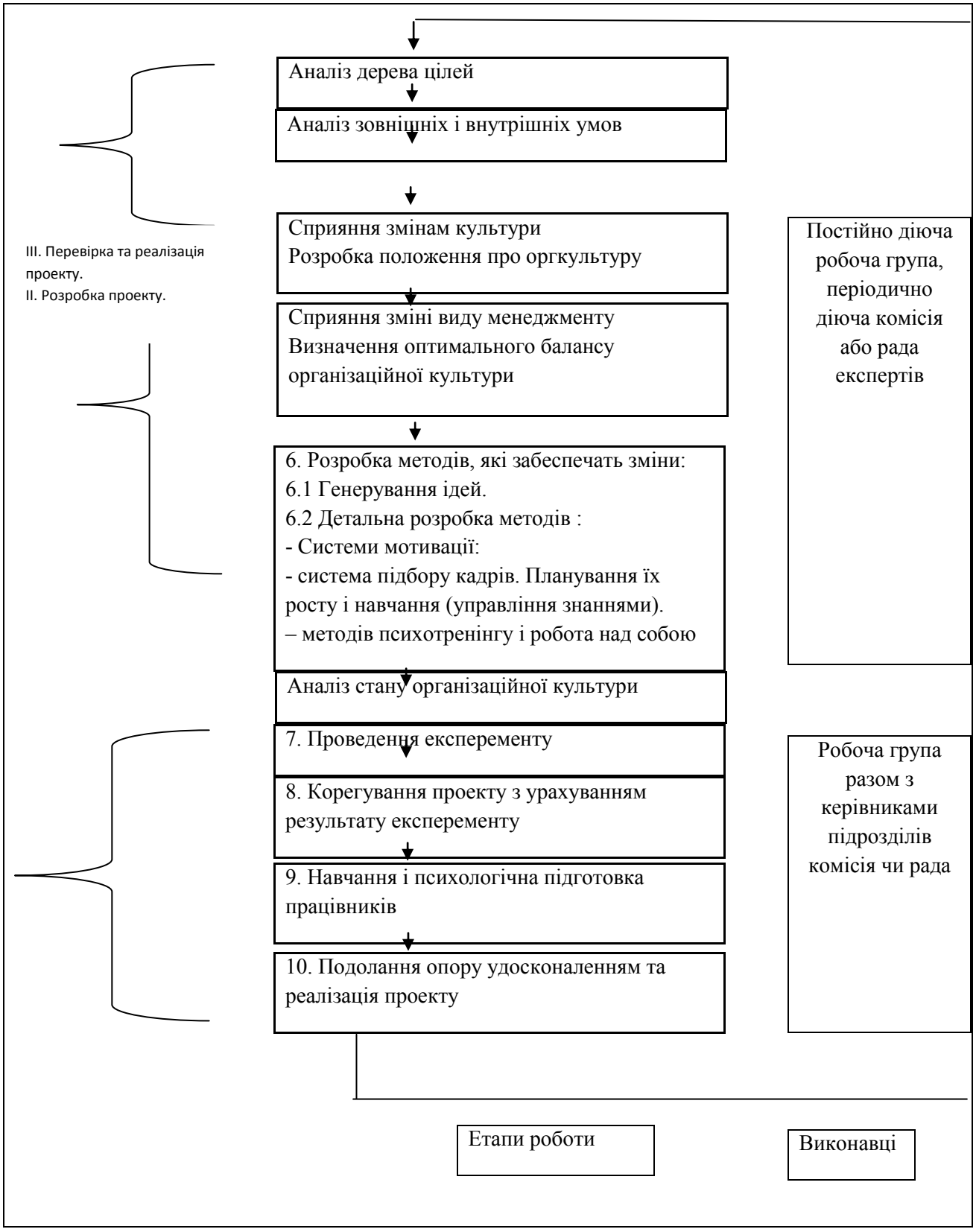

Рисунок 3.1 – Етапи робіт з розвитку організаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Створення такого Положення має стратегічне значення, дозволяючи компанії чітко визначити свою місію, стратегічні цілі та систему управління. Це робить компанію ефективно керованою і зрозумілою із внутрішнього та зовнішнього погляду.

Для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, пропонується організувати "нестандартні" свята для співробітників ДПДГІСГ Північного Сходу НААН. Такі корпоративні заходи сприятимуть згуртуванню колективу та сприятимуть дружбі та спілкуванню. Організаторам важливо забезпечити задоволення учасників свят, підняти рівень довіри до керівництва та сприяти взаємопізнанню колег.

3.3 Пропозиції щодо заходів із поліпшення організаційної культури в ДП "ДГ ІСГПС НААН"

Для діагностики існуючої організаційної культури та задоволеності нею співробітників, пропонується використовувати метод анкетування. Цей підхід дозволяє комплексно вивчати соціально-психологічну структуру колективу та визначати основні показники емоційного стану. Анкетування, проведене періодично та анонімно, дозволяє виявити задоволеність співробітників роботою та здійснювати своєчасні заходи для усунення виявлених проблем.

Для вдосконалення організаційної культури підприємства пропонується придбати програмне забезпечення. Висвітлене на ринку кадрове ПЗ не враховує організаційну культуру, тому компанія UNI розробила спеціальний продукт - Інтернет-продукт "4П: Офіс Монітор 2.0". Ця система дозволяє автоматизувати аспекти кадрової діяльності, включаючи отримання інформації про структуру підприємства та співробітників, а також збір та обробку статистики щодо використання робочого часу і доступу на підприємство.

Система "4П: Офіс Монітор 2.0" представляє собою інноваційний інтернет-браузерний інструмент, який об'єднує кілька функціональних блоків:

1. Внутрішньокорпоративний інформаційний портал: Становить джерело актуальної інформації для співробітників організації, спрощуючи їхню щоденну роботу та сприяючи адаптації нових працівників до корпоративних стандартів.

2. Система управління персоналом: Надає інструменти для структурування та зберігання персональної інформації про співробітників, забезпечуючи облік робочого часу, формування звітів і взаємодію з кадровою інформацією.

3. Система безпеки: Включає контроль фізичного доступу на територію підприємства та його офісні приміщення, забезпечуючи безпеку приміщень.

Система "4П: Офіс Монітор 2.0" виконує дві ключові функції як внутрішньокорпоративний Інтранет-портал:

1. Джерело актуальної інформації: Забезпечує співробітників організації актуальною інформацією, спрощуючи їхню роботу та полегшуючи адаптацію нових колег.

2. Інтерактивне середовище: Надає засоби взаємодії між співробітниками, такі як форуми, голосування, розміщення оголошень, що забезпечують зворотний зв'язок між персоналом та керівництвом.

Система також функціонує як кадрова система, дозволяючи структурувати та обробляти персональну інформацію про співробітників, а також виконувати аналіз статистики використання робочого часу та формувати різні звіти на різних рівнях організації.

Як система фізичного доступу, "4П: Офіс Монітор 2.0" автоматично реєструє час приходу та виходу співробітника на роботу, інтегруючись з системою контролю фізичного доступу. Це сприяє поліпшенню організаційної культури та досягненню цілей, таких як зменшення текучості персоналу та підвищення ефективності діяльності організації.

Для впровадження цих заходів необхідно створити окрему штатну одиницю - фахівця по організаційній культурі. Цей фахівець буде відповідальний за розробку внутрішньокорпоративних цінностей та їх

інтеграцію в щоденну діяльність співробітників. Його обов'язки включають встановлення уявлень керівництва та персоналу щодо мети та завдань підприємства для розробки стратегії корпоративних заходів. Це може включати поїздки, конференції, семінари, тренінги та інше.

Фахівець по організаційній культурі також відповідає за організацію та контроль впровадження корпоративної культури серед співробітників, виправлення дій в разі потреби, визначення ефективності реалізації проекту, підготовку аналітичних звітів та довідок щодо досягнення мети та розробку корпоративних заходів. На даному етапі у відділі кадрів вже є фахівець, який відповідає цим вимогам, тому рекомендується призначити його на цю посаду, а для вакантної посади відділу кадрів знайти нового співробітника.

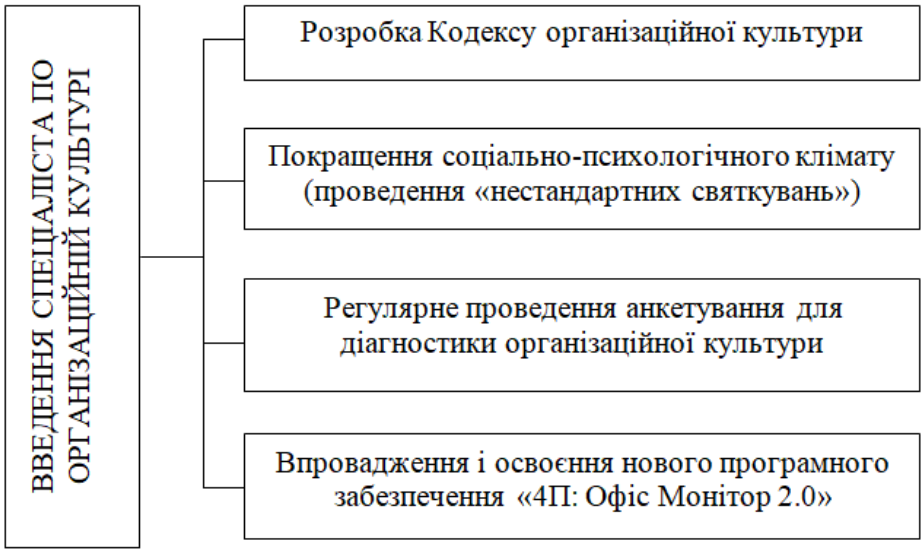

Рисунок 3.2 - Пропозиції щодо заходів із поліпшення організаційної культури в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ми також передбачаємо, що у майбутньому у програмному забезпеченні "4П: ОфісМонітор 2.0" буде впроваджена можливість навчання співробітників за допомогою відеоуроків або навчальних курсів. Це сприятиме постійному підвищенню кваліфікації працівників. Таким чином, реалізація запропонованих ініціатив сприятиме покращенню якості організаційної культури в ДПДГІСГ

Північного Сходу НААН, зростанню задоволеності та лояльності персоналу, що призведе до зменшення текучості кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, збільшення ефективності діяльності підприємства.

Ефективність будь-якої системи може бути виражена у вигляді показника, який відображає співвідношення між результатом, отриманим внаслідок функціонування системи, та витратами виробничих ресурсів, витрачених для досягнення цього результату.

Розвиток організаційної культури приносить компанії ряд переваг:

1. Зменшення конфліктності та поліпшення бізнес-відносин.

2. Зниження непродуктивних витрат часу.

3. Підвищення задоволеності та лояльності персоналу, а в результаті – клієнтів, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

4. Збільшення економічної ефективності бізнесу.

Одним з очевидних результатів сильної організаційної культури є низький оборот персоналу, що пояснюється загальною усвідомленістю співробітників щодо мети організації та її цілей. Це призводить до єднаності персоналу, його відданості та вірності організації, і, відповідно, бажання покинути компанію працівників значно зменшується.

Оцінка ефективності запропонованих заходів може бути здійснена через традиційний метод розрахунку ефекту, який широко використовується в економічній літературі. Економічний ефект розраховується як додатковий прибуток, отриманий в результаті заходів, мінус витрати на їх впровадження. Перш ніж розрахувати ефект, необхідно оцінити витрати підприємства на впровадження запропонованих заходів (відповідно таблиці 3.1).

Отже, витрати на впровадження запропонованих заходів у 2023 році становитимуть 213,5 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який підприємство отримає внаслідок впровадження цих заходів.

Виконання запропонованих ініціатив у розвитку організаційної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки взаємодія з персоналом буде побудована з урахуванням соціальних аспектів у

трудових відносинах. Це також призведе до підвищення продуктивності праці та зменшення втрат, пов'язаних із змінами в кадровому складі, завдяки стабілізації колективу.

Таблиця 3.1 – Витрати на реалізацію заходів у 2023 році

Вид затрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата працівника, прийнятого на заміну фахівця, переведеногона посаду спеціаліста по організаційній культурі (зі страховими внесками)	12500 грн. × 12 міс.	150
Витрати на підбір співробітника, прийнятого на заміну(оголошення в ЗМІ, витрати на відбір і адаптацію нового співробітника)	5500	5,5
Витрати на обладнання робочого місця фахівця по організаційній культурі (купівля оргтехніки)	8500	8,5
Витрати на придбання та установку програмного продукту «4П: ОфісМонітор 2.0»	6500	6,5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту «4П: ОфісМонітор 2.0»	4000 × 2 рази на рік	8
Річний Бюджет на проведення нових корпоративних свят	35000	35
РАЗОМ		213,5

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Для оцінки ефективності зниження плинності персоналу потрібно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника, що відображено в таблиці 3.2.

Отже, заміна одного працівника призводить до середніх витрат у розмірі 32 тис. грн., що є значною сумою.

При розрахунку суми, необхідної на заміну працівників, які захочуть піти у 2021 році, отримуємо 9 осіб × 32,17 тис. грн. = 289,5 тис. грн. Відповідно, при зниженні текучості кадрів ці витрати скоротяться.

Після впровадження запропонованих заходів планується зменшити рівень текучості кадрів на підприємстві до 5%. У 2020 році рівень текучості кадрів становив 7,4%, що означає зменшення на 2,4%.

При тому ж персоналі, кількість працівників, які вирішать покинути компанію за своєю ініціативою або порушення трудової дисципліни, складе 48 × 5% = 2 особи.

Отже, економія на витратах на оплату праці становитиме: Ек = (9 – 2) × 32,17 тис. грн. = 225,19 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника

Елемент затрат	Припущення	Розрахунок	Затрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передує звільненню	5%-не зниження протягом трьох місяців При середньому виробітку намісяць 52 тис. грн./люд.	52 × 3 × 0,05	7,8
Час на співбесіду з тими, хто звільняється, витрачений інтерв'юерами	1/2 год. керівника відділу (100грн./ год.) і 1/2год. (85 грн./год.)	(100 +85) / 2	0,14
Документальне оформлення	1/2 год. працівника (по середнійставці 85грн./год.)	85 / 2	0,043
Найм нового працівника			
Подання оголошення	Одне місце у місцевій газеті на3 тижні (на 3 випуски)		0,3
Перевірка рекомендацій	2 години	85 × 2	0,17
Співбесіда з кандидатами	2 години по середній ставці спеціаліста (85 грн./год.) і 1 година по ставці керівника	2 × 85 + 100	0,27
Оформлення справи особової	3 години	3 × 85	0,255
Оформлення (внесення платіжну відомість й іншідокументи)	1/2 години	85 / 2	0,043
Витрати відділу кадрів	10 од.		0,85
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 години в день, 60 днів = 20годин	20 × 8	1,6
Час помічника із числа працівників	10 год. по 50 грн./год.		0,5
Додаткове навантаження працівникам	20 год. по 50 грн./год.		1
Зниження продуктивності праці	У середньому на рівні 20% від нормативної протягом двохмісяців	52 × 2 × 0,2	20,8
РАЗОМ			32,17 тис.

			грн.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Тоді економічний ефект складе Ек = 225,19 – 213,5 = 11,69 тис. грн.

Впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним і доцільним. Видно, що зменшення текучості дозволяє підприємствам зекономити значні грошові кошти, які можна витратити на подальший розвиток організаційної культури. Ці рекомендації надаються лідеру ринку ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, але їх також можна успішно використовувати іншими підприємствами на ринку.

Впровадження розроблених заходів для поліпшення організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН дозволить збільшити обсяги продажів і, отже, отримати більші прибутки. Розглянемо ефективність запропонованих заходів у контексті трьох сценаріїв: песимістичного, реалістичного і оптимістичного (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники приросту чистого доходу від реалізації

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відносний показник економічної ефективності, %	15	30	45

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Основним показником для розрахунків використовується обсяг прибутку від реалізації продукції підприємства ДПДГІСГ Північного Сходу НААН за 2020 рік, який склав 165,847 тис. грн. Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення організаційної культури плануються на рівні 213,5 тис. грн. З використанням цих даних можемо здійснити прогнози відносної зміни прибутку від реалізації.

Проведемо розрахунки для прогнозування відносної зміни прибутку від реалізації при впровадженні запропонованих рекомендацій:

- Песимістичний сценарій: Приріст виручки = 165,847 × 15% = 24,877.05 тис. грн.

- Реалістичний сценарій: Приріст виручки = 165,847 × 30% = 49,754.10 тис. грн.

- Оптимістичний сценарій: Приріст виручки = 165,847 × 45% = 74,631.15 тис. грн.

Результати розрахунків з представлені у Таблиці 3.4, яка відображає ефективність розробленої програми враховуючи три прогнозні сценарії.

Таблиця 3.4 — Ефективність розробленої програми

Показник	Песимістичний (15%)	Реалістичний (30%)	Оптимістичний (45%)
Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища, тис. грн	190724,05	215601,10	240478,15

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, шляхом зміни параметрів можна підвищити рівень обслуговування споживачів у логістичному аспекті, оптимізувати робочий час працівників та скоротити час логістичного циклу поставки та повернення товарів. Зменшення тривалості операцій сприятиме скороченню робочого часу менеджерів, дозволяючи вміщати всі необхідні операції у рамки одного робочого дня. Це в свою чергу надасть можливість менеджерам приділяти більше уваги обслуговуванню та організувати більш індивідуалізований підхід, що сприятиме покращенню організаційної культури підприємства.

У процесі формування, розвитку та зміни організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН викладено наступні пропозиції:

1. Пропонується створення соціальної політики та стратегії підприємства, включаючи реалізацію пільг та гарантій для працівників, надання додаткових пільг та сприяння неформальному спілкуванню працівників. Мета соціальної політики полягає в тому, щоб зробити стратегічне планування соціального

розвитку колективу конкурентною перевагою підприємства та дотримуватися соціальних стандартів.

2. Рекомендації щодо поліпшення організаційної культури включають розробку кодексу корпоративної поведінки, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, постійну діагностику організаційної культури та задоволеності працівників, впровадження нового програмного забезпечення та створення нової посади - спеціаліста з організаційної культури.

Реалізація цих заходів підвищить якість організаційної культури в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, збільшить задоволеність та лояльність персоналу, що призведе до зниження текучості кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи, зосередженої на дослідженні шляхів та методів підвищення організаційної культури підприємства , вдалося отримати важливі висновки, які визначають ключові аспекти та результати дослідження. Ці висновки відображають основні відкриття та важливі здобутки, що допомагають розширити розуміння організаційної культури підприємства. Далі подано розгорнуту інтерпретацію та розширення цих висновків з метою встановлення їхнього значення в контексті дослідження та можливих впливів на практичний аспект.

1.У ході дослідження були обґрунтовані теоретичні та методичні засади, а також розроблені практичні рекомендації стосовно формування організаційної культури підприємства. Цей процес передбачав вирішення кількох ключових завдань.

2. Організаційну культуру визначено як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів та поведінки, що є характерними для підприємства. Ця система відображає індивідуальність підприємства, його специфіку поведінки та сприйняття власної ролі та ролі інших в навколишньому середовищі. Дієфективна організаційна культура дозволяє підприємству адаптуватися, змінювати свою внутрішню та зовнішню політику, бути лідером на ринку та зберігати високу конкурентоспроможність.

3.Кожен елемент організаційної культури несе в собі функціональне навантаження, представляючи собою набір функцій, який змінюється в залежності від показників елемента. Аналіз кількості елементів, що входять в

поле кожної функції, дозволяє оцінити їхню вагу в функціональному полі організаційної культури.

4. Існують дві групи методик оцінки організаційної культури - якісні і кількісні. Якісні методики передбачають дослідження описового характеру, засновані на аналізі первинних даних про компанію та інформації приватного характеру без їх кількісного вираження. Кількісні методи засновані на проведенні опитувань для отримання числової оцінки стану організації.

5. Підвищення ролі організаційної культури у процесі управління підприємством обумовлено наявністю у неї властивостей, таких як інтегрованість, цілеспрямованість, історично визначена, стимулююча і регулююча. Ці особливості зумовлюють успіх чи невдачі компаній.

6. Під час дослідження було проведено аналіз ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, яке розташоване у селі Сад Сумського району Сумської області. Історія його заснування налічує 1905 рік. Інститут сільського господарства Північного Сходу Національної академії аграрних наук України є провідною науковою установою у регіоні, яка вирішує проблеми розвитку сільського господарства через впровадження досягнень аграрної науки у виробництво. Інститут є головною установою Регіонального центру наукового забезпечення агропромислового виробництва Сумської області та входить до зонального Лівобережно-лісостепового науково-інноваційного центру. Основні напрями діяльності Інституту включають наукове супроводження розвитку агропромислового виробництва, науково-методичний супровід галузей сільського господарства в Україні, реалізацію регіональних програм інноваційного розвитку АПК, науково-консультаційний супровід трансферу інновацій, та організацію демонстраційних заходів та насінництва нових сортів культур та тварин.

7.Для оцінювання організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН проводилася її діагностика, результати якої вказують на позитивну динаміку розвитку. Всі елементи організаційної культури спрямовані на зміцнення відносин між підприємством і його працівниками та підвищення

лояльності працівників до своєї роботи. Однак виявлені елементи негативного характеру включають наявність пліток, незадоволеність співробітників стилем керівництва та відсутність відповідальності серед працівників. Загальне рівень задоволеності працівників складає близько 5,27, що відповідає середньому рівню. Ключовим напрямком розвитку організаційної культури обрано розробку та проведення тематичних тренінгів.

8. У ході дослідження було визначено ключові заходи для покращення організаційної культури, а саме: (1) розробка Кодексу Корпоративної поведінки; (2) удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі; (3) постійна діагностика існуючої організаційної культури та задоволеності співробітників; (4) впровадження нового програмного забезпечення; (5) створення нової посади – спеціаліста по організаційній культурі. Реалізація цих заходів призведе до покращення якості організаційної культури в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН, підвищення задоволеності та прихильності персоналу, що в свою чергу призведе до зменшення текучості кадрів, підвищення продуктивності праці та, відповідно, збільшення ефективності діяльності підприємства.

9. Після проведення розрахунків було встановлено, що витрати на реалізацію запропонованих заходів у 2023 році складуть 213,5 тис. грн. Витрати на заміну одного співробітника в середньому становитимуть 32 тис. грн. Таким чином, економія на витратах на найм робочої сили складе 225,19 тис. грн, що призведе до загального економічного ефекту в розмірі 11,69 тис. грн. Отже, впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним та обгрунтованим. Видно, що зменшення плинності дозволить підприємству зекономити значну суму грошових коштів, частину якої можна буде спрямувати на подальший розвиток організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баркова К. О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією підприємства в умовах мінливого середовища. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук. конф. (Харків, 31 трав. – 1 черв., 2018 р.)*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 13–14.
2. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури.*Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 29–30 берез. 2018 р.).* Харків : Вид. ФОП Мезіна, 2018. С. 38–39.
3. Баркова К. О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 берез. 2020 р.).* Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 27–28.
4. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 18– 19 берез. 2019 р.).* Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 42–44.
5. Воліков В. В., Баркова К. О. Методичні засади аналізу організаційної культури у житлово-комунальній сфері. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 9–10 листоп. 2018 р.).* Херсон : Молодий вчений, 2018. С. 49–50.
6. Воліков В. В., Баркова К. О. Основи трансформації організаційної культури в умовах глобалізації регіональної економіки. *Problems and achievements of modern science : coll. of scientific papers «ЛОГОЕ» with*

materials of the international scientific-practical conf. (Cork, May 6, 2019). Cork : NGO «European Scientific Platform», 2019. P. 97–99.

7. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 16. С. 15-22
8. Кошман П.П. Славкова О.П., Управління організаційною культурою на сільськогосподарському під-приємстві. *Суспільство та наука у воєнний час: проблеми та особливості розвитку:матеріали І Міжнародної студентської наукової конференції,м.Білгород-Дністровський, 14 липня , 2023 рік. ГО «Молодіжна наукова ліга».* Вінниця: ГО «Європейська наукова платформа», 2023. С29-30 URL: https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-14.07.2023/40
9. Кошман П. П. Шляхи та методи підвищення ефективності управління організаційною культурою підприємства . *Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 15 червня 2023 р.)*. Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 44-46 URL: http://www.economics.in.ua/2023/06/15-2023.html
10. Лебідь О. В. Роль організаційної культури у реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 1. С. 87–91.
11. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5. № 2. С. 336–342. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/ujae_2020_r02_a40.pdf. DOI: 10.36887/2415- 8453-2020-2-40 (дата звернення 02.11.2023)
12. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури.*Український журнал прикладної економіки.* 2020. Т. 5. № 1. С. 92–99. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/ujae_2020_r01_a11.pdf. DOI: 10.36887/2415-8453-2020-1-11 (дата звернення 02.11.2023)

13. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020.№ 2 (20). С. 473–479. URL: https://www.business- inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-473_479.pdf. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-473-479 (дата звернення 02.11.2023)
14. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019.№ 3. С. 66–73.
15. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.* 2020. Т. 25. Вип. 2 (81). С. 93–98. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_2/17.pdf. DOI: 10.32782/2304- 0920/2-81-15 (дата звернення 02.11.2023)
16. Лозинська Т.М. Проблеми формування організаційної культури в сфері аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва: Серія: «Економічні науки».* 2018. № 1. С. 37-49.
17. Пасемко Г.П., Бєсєдіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва: Серія «Економічні науки».* 2019. № 2. С. 41-52.
18. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку консалтингового підприємства. *New economics – 2019 : матеріали Міжнар. наук. форуму (Київ, 14–15 листоп. 2019 р.).* Київ : ІЕП НАНУ, 2019. Т. 2. С. 166–170.
19. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 3(57). С. 123-136.
20. Савченко М. В. Організаційна культура в контексті розвитку корпоративної соціа-льної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу.*Управління економікою: теорія та практика: зб. наук. пр.* К.: ІЕП НАНУ, 2020. С.95-111.

21. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціальноекономічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: монографія. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247
22. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
23. Anning-Dorson T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2021. No5. Pp.1309-1325. DOI: https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288. (дата звернення 02.11.2023)
24. Sukiennik M., Bak P. The Formation Of Organizational Culture In The Aspect Of Lean Management Principles In The Energy Industry. *E3S Web of conferences.*2019. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/34/e3sconf_ef18_01033.pdf (дата звернення 02.11.2023)
25. Liubov L. (2021) Modeli orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva v konteksti destruktyvnykh zmin. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 3 (27), pp. 81-89.
26. Mykhailychenko V., Dovhalova O. (2021) Upravlinnia formuvanniam orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva . *Galician economic journal*, no. 3(70), pp. 158-164.
27. Harizon Yu.I., Kharchenko H.A. (2021) Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v pidpryiemstvi. *Science, Research, Development*, no. 39, pp. 12-15. Available at : http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/111_1_iv_2021s.pdf#page=12. (дата звернення 02.11.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Для підвищення корпоративної духу та покращення організаційної культури ДПДГІСГ Північного Сходу НААН пропонуємо відповісти на запитання, які представлені нижче

1. Чи знаєте Ви історію ДПДГІСГ Північного Сходу НААН?

Так

На

Не достатньо добре

2. Скільки часу ви працюєте в даній організації?

До 5 років

Від 5 до 10 років

Більше 10 років

3. Чи маєте Ви уявлення про місію Вашої організації?

Маю

Не зрозуміло

Не уявляю

4. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої компанії?

Так

Ні

5. Для Вас організаційна культура – це:

Спільний відпочинок з керівництвом

Соціальна допомога

Наявність знаків Вашого підприємства

Комплекс традицій та обрядів

Інше

6. Чи існують у вашій організації закріплені письмово правила поведінки?

Так

Ні

7. Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації?

Ювілей працівників

Виїзд на природу

Спортивні змагання

Інше

8. Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації?

З бесіди з керівництвом

Із документів

З бесід з колегами

Немає інформації

9. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

Дуже важливо

Не дуже важливо

10. Які з перерахованих цінностей є у ДПДГІСГ Північного Сходу НААН основними?

Цікава робота

Справедливість оцінки праці з боку керівництва

Можливість участі працівників у прийнятті рішень

Стабільність робочого місця та перспектива росту

Розмір заробітної плати

11. На вашу думку, чи відповідають дані цінності потребам співробітників?

Так

Ні

12. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?

Доплати (премії, бонуси)

Доплати за професійність та особливу майстерність

Матеріальна винагорода за результатами року

Доплати за стаж роботи на підприємстві

13. Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання .

Корпоративи

Соціальне забезпечення

Моральна винагорода

Навчання, підвищення кваліфікації

Оцінка праці

Можливість кар‘єрного росту

14. Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?

Дуже важливо

Не важливо

15. Як Ви вважаєте, чи достатньо добре на ДПДГІСГ Північного Сходу НААН здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?

Так

Ні

16. Скільки ще Ви хочете пропрацювати в ДПДГІСГ Північного Сходу НААН?

Довго

Недовго

17. Чи задоволені ви в цілому існуючою у ДПДГІСГ Північного Сходу НААН організаційної культурою?

Так

Ні

частково

18. Оцініть за 10-ти бальною шкалою рівень задоволеності організаційною культурою.

Атмосфера (клімат), що склалася в колективі

Політика фірми і керівництва

Стиль керівництва

Зміст роботи

Можливості професійного рості

Атмосфера тепла та підтримки