

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В УПРАВЛІННІ
ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС»
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Попович Анастасії Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., асистент кафедри
менеджменту

Топов Аркадій Георгійович _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри економічної
теорії та економіки підприємства Одеського
державного аграрного університету

Замлинська Ольга Володимирівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПІША

«30» грудня 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Попович Анастасії Сергіївни

1. Тема роботи: *«Організаційна культура в управлінні ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області», науковий керівник роботи: к.е.н., асистент Аркадій ТОПОВ затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 349 від «30» грудня 2024 р.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *10 червня 2025 р.*

3. Об'єкт дослідження: *процес формування та розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації на базі ДП «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення» Одеської області.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів проблеми удосконалення організаційної культури в управлінні аграрної організації.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *дослідити сутність, складові і місце організаційної культури в управлінні сучасним підприємством;*

– *виявити проблеми формування організаційної культури в управлінні аграрними організаціями;*

– *ідентифікувати фактори розвитку організаційної культури сучасного підприємства в Україні;*

5.2. Аналітичний розділ:

– *проаналізувати організаційно-економічні умови розвитку організаційної культури аграрної організації;*

– *здійснити аналіз фінансових показників господарської діяльності підприємства та загального стану управління;*

– оцінити стан формування та розвитку організаційної культури аграрного підприємства;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– виявити перспективні напрями розвитку організаційної культури досліджуваного аграрного підприємства;

– обґрунтувати заходи з розвитку бренду роботодавця як наряду вдосконалення організаційної культури;

– запропонувати Кодекс корпоративної культури підприємства та шляхи його впровадження;

– обґрунтувати ефективність вказаних заходів.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Складові організаційної культури підприємства

Принципи формування організаційної культури підприємства

Фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства

Фактори внутрішнього середовища розвитку організаційної культури аграрних підприємств України

6.2. До аналітичного розділу:

Показники розмірів ДП «ЕБ «Дачна»

Обсяги виробництва ДП «ЕБ «Дачна» основних видів сільськогосподарської продукції

Обсяги реалізації ДП «ЕБ «Дачна» основних видів сільськогосподарської продукції

Показники економічної ефективності господарської діяльності ДП «ЕБ «Дачна»

Організаційна структура управління ДП «ЕБ «Дачна»

Оцінка елементів організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Напрями розвитку організаційної культури в ДП «ЕБ «Дачна»

Календарний план впровадження заходів

Бюджет впровадження заходів

Ефективність впровадження заходів

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: річні фінансові звіти; матеріали сайту, Фейсбук-сторінки та Інстаграм-сторінки досліджуваного підприємства; Матеріали Державної служби статистики; розробки наукових установ; літературні джерела; наукові журнали; засоби масової інформації.

8. Дата видачі завдання:

30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	01.12.24 – 30.12.24	0,2	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Анастасія ПОПОВИЧ

Науковий керівник: _____ Аркадій ТОПОВ

РЕФЕРАТ

Попович А.С. Організаційна культура в управлінні ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальністю теми даної роботи є те, що дослідження організаційної культури допомагає підприємству зрозуміти його цінності, норми та поведінкові моделі, що впливають на ефективність роботи. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони краще розуміють свої ролі та очікування. Аналіз культури дозволяє виявити слабкі місця та зони для покращення, що сприяє зростанню продуктивності. Чітко сформована організаційна культура допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників, створюючи позитивне робоче середовище. Крім того, вона впливає на імідж підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін на ринку.

В умовах війни дослідження організаційної культури набувають особливої важливості, оскільки допомагають підприємствам адаптуватися до кризових ситуацій та підтримувати моральний дух працівників. Це сприяє зміцненню командної згуртованості, підвищенню стійкості колективу та ефективності прийняття рішень у нестабільних умовах. Крім того, сильна організаційна культура допомагає підприємству зберегти довіру співробітників і партнерів, що є критично важливим для подальшого розвитку та відновлення економіки.

Розвитку організаційної культури приділили увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: О. Андросова; О. Бала; Л. Балабанова; О. Драган; Н. Євтушенко, О. Ващенко та А. Завгородній; А. Максименко та А. Гайдар; Н. Мінчак та І. Слімаковська; Л. Птащенко; М. Семикіна; О. Харчишина; І. Ховрак; З. Шершньова; Е. Шейн та значна кількість інших науковців. Загострення проблеми наукового управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств визначає високу актуальність теми кваліфікаційного дослідження, особливо, в умовах воєнних викликів та криз.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є пошук шляхів удосконалення організаційної культури в управлінні аграрної організації.

Для досягнення наміченої мети передбачено і вирішено наступні основні завдання:

- дослідити сутність, складові і місце організаційної культури в управлінні сучасним підприємством;
- виявити проблеми формування організаційної культури в управлінні аграрними організаціями;
- ідентифікувати фактори розвитку організаційної культури сучасного підприємства в Україні;
- проаналізувати організаційно-економічні умови розвитку організаційної культури аграрної організації;

- здійснити аналіз фінансових показників господарської діяльності підприємства та загального стану управління;
- оцінити стан формування та розвитку організаційної культури аграрного підприємства;
- виявити перспективні напрями розвитку організаційної культури досліджуваного аграрного підприємства;
- обґрунтувати заходи з розвитку бренду роботодавця як напряму вдосконалення організаційної культури;
- запропонувати Кодекс корпоративної культури підприємства та шляхи його впровадження;
- обґрунтувати ефективність вказаних заходів.

Предметом кваліфікаційного дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів проблеми удосконалення організаційної культури в управлінні аграрної організації.

Об'єктом дослідження слугував процес формування та розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації. Поглиблені дослідження здійснювались на базі ДП «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення» Одеської області.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ у суспільному виробництві, системний і комплексний підхід при вивченні економічних процесів у формуванні і розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації, узагальнення наукових публікацій з даної проблематики. Для дослідження проблеми розвитку організаційної культури в менеджменті сільськогосподарських організацій застосовувались методи: монографічного вивчення проблеми (при дослідженні проблем і факторів формування і розвитку організаційної культури в управлінні аграрними організаціями), абстрактно-логічний (при узагальненнях форм, принципів та функцій організаційної культури підприємства); спостереження (при оцінці складових організаційної культури в сільськогосподарському підприємстві); економіко-статистичний (при аналізі показників виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства); графічний (при аналізі організаційної структури управління підприємства); експертних оцінок (при оцінці ефективності запровадження Кодексу корпоративної культури в підприємстві); календарного планування (при плануванні впровадження Кодексу корпоративної культури та публікацій історій успіху співробітників в підприємстві); розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів з розвитку організаційної культури) тощо.

Зміст роботи. У першому розділі «теоретичні аспекти організаційної культури в управлінні сільськогосподарських підприємств» досліджено сутність, складові і місце організаційної культури в управлінні сучасним підприємством; виявлено проблеми формування організаційної культури в управлінні аграрними організаціями; ідентифіковано фактори розвитку організаційної культури

сучасного підприємства в Україні.

У другому розділі «Аналіз становлення та розвитку організаційної культури в управлінні ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» Одеської області» проаналізовано організаційно-економічні умови розвитку організаційної культури досліджуваної організації; здійснено аналіз фінансових показників господарської діяльності підприємства та загального стану управління; оцінено стан формування та розвитку організаційної культури аграрного підприємства;

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення організаційної культури в управлінні ДП «Експериментальна база «Дачна» СГІ-НЦНС» Одеської області» виявлено перспективні напрями розвитку організаційної культури досліджуваного аграрного підприємства; обґрунтовано заходи з розвитку бренду роботодавця як напряму вдосконалення організаційної культури; запропоновано Кодекс корпоративної культури підприємства та шляхи його впровадження; оцінено ефективність вказаних заходів.

Джерелами інформації для проведення досліджень слугували річні фінансові звіти; матеріали сайту, Фейсбук-сторінки та Інстаграм-сторінки досліджуваного підприємства; Матеріали Державної служби статистики; розробки наукових установ; літературні джерела; наукові журнали; засоби масової інформації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць, 4 рисунки, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, управління, розвиток, розвиток бренду роботодавця, календарний план, Кодекс корпоративної культури, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність, складові, принципи і функції організаційної культури в управлінні сучасним підприємством.....	6
1.2. Проблеми формування організаційної культури в управлінні аграрними організаціями.....	13
1.3. Фактори розвитку організаційної культури підприємства в Україні.....	18
2. АНАЛІЗ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	22
2.1. Організаційно-економічні умови розвитку організаційної культури підприємства	22
2.2. Стан управління фінансово-господарською діяльністю організації.....	33
2.3. Оцінка формування та розвитку організаційної культури підприємства.....	41
3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	50
3.1. Перспективні напрями розвитку організаційної культури підприємства..	50
3.2. Розвиток бренду роботодавця як напрям удосконалення організаційної культури	57
4.1. Формування Кодексу корпоративної культури підприємства... ..	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальністю теми даної роботи є те, що дослідження організаційної культури допомагає підприємству зрозуміти його цінності, норми та поведінкові моделі, що впливають на ефективність роботи. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони краще розуміють свої ролі та очікування. Аналіз культури дозволяє виявити слабкі місця та зони для покращення, що сприяє зростанню продуктивності. Чітко сформована організаційна культура допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників, створюючи позитивне робоче середовище. Крім того, вона впливає на імідж підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін на ринку.

В умовах війни дослідження організаційної культури набувають особливої важливості, оскільки допомагають підприємствам адаптуватися до кризових ситуацій та підтримувати моральний дух працівників. Це сприяє зміцненню командної згуртованості, підвищенню стійкості колективу та ефективності прийняття рішень у нестабільних умовах. Крім того, сильна організаційна культура допомагає підприємству зберегти довіру співробітників і партнерів, що є критично важливим для подальшого розвитку та відновлення економіки.

Розвитку організаційної культури приділили увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: О. Андросова [2]; О. Бала [3]; Л. Балабанова [4]; О. Драган [12]; Н. Євтушенко, О. Ващенко та А. Завгородній [15]; А. Максименко та А. Гайдар [29]; Н. Мінчак та І. Слімаковська [31]; Л. Птащенко [41]; М. Семикіна [46]; О. Харчишина [53]; І. Ховрак [55]; З. Шершньова [57]; Е. Шейн [62] та значна кількість інших науковців. Загострення проблеми наукового управління організаційною культурою сільськогосподарських підприємств визначає високу актуальність теми кваліфікаційного дослідження, особливо, в умовах воєнних викликів та криз.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дослідження є пошук шляхів удосконалення організаційної культури в управлінні аграрної організації.

Для досягнення наміченої мети передбачено і вирішено наступні основні

завдання:

- дослідити сутність, складові і місце організаційної культури в управлінні сучасним підприємством;
- виявити проблеми формування організаційної культури в управлінні аграрними організаціями;
- ідентифікувати фактори розвитку організаційної культури сучасного підприємства в Україні;
- проаналізувати організаційно-економічні умови розвитку організаційної культури аграрної організації;
- здійснити аналіз фінансових показників господарської діяльності підприємства та загального стану управління;
- оцінити стан формування та розвитку організаційної культури аграрного підприємства;
- виявити перспективні напрями розвитку організаційної культури досліджуваного аграрного підприємства;
- обґрунтувати заходи з розвитку бренду роботодавця як напряму вдосконалення організаційної культури;
- запропонувати Кодекс корпоративної культури підприємства та шляхи його впровадження;
- обґрунтувати ефективність вказаних заходів.

Предметом кваліфікаційного дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів проблеми удосконалення організаційної культури в управлінні аграрної організації.

Об'єктом дослідження слугував процес формування та розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації. Поглиблені дослідження здійснювались на базі ДП «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортівивчення» Одеської області.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ у суспільному

виробництві, системний і комплексний підхід при вивченні економічних процесів у формуванні і розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації, узагальнення наукових публікацій з даної проблематики. Для дослідження проблеми розвитку організаційної культури в менеджменті сільськогосподарських організацій застосовувались методи: монографічного вивчення проблеми (при дослідженні проблем і факторів формування і розвитку організаційної культури в управлінні аграрними організаціями), абстрактно-логічний (при узагальненнях форм, принципів та функцій організаційної культури підприємства); спостереження (при оцінці складових організаційної культури в сільськогосподарському підприємстві); економіко-статистичний (при аналізі показників виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства); графічний (при аналізі організаційної структури управління підприємства); експертних оцінок (при оцінці ефективності запровадження Кодексу корпоративної культури в підприємстві); календарного планування (при плануванні впровадження Кодексу корпоративної культури та публікацій історій успіху співробітників в підприємстві); розрахунково-конструктивний (при обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів з розвитку організаційної культури) тощо.

Джерелами інформації для проведення досліджень слугували річні фінансові звіти; матеріали сайту, Фейсбук-сторінки та Інстаграм-сторінки досліджуваного підприємства; Матеріали Державної служби статистики; розробки наукових установ; літературні джерела; наукові журнали; засоби масової інформації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць, 4 рисунки, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, складові, принципи і функції організаційної культури в управлінні сучасним підприємством

Організаційна культура є ключовим елементом управління підприємством, оскільки визначає систему цінностей, норм і переконань, що впливають на поведінку працівників та ефективність діяльності організації. Українські науковці підходять до трактування сутності організаційної культури з різних позицій, враховуючи як міжнародний досвід, так і специфіку національного контексту.

Зокрема, Н. Євтушенко, О. Ващенко та А. Завгородній зазначають, що організаційна культура включає систему цінностей, переконань, норм та правил, які формують поведінку працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Вони підкреслюють, що організаційна культура є важливим чинником адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його конкурентоспроможності [15].

А. Максименко та А. Гайдар розглядають організаційну культуру як технологію управління, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективності діяльності організації. Вони акцентують увагу на тому, що організаційна культура відіграє важливу роль у досягненні як тактичних, так і стратегічних цілей підприємства [29].

О. Харчишина [53] вважає, що організаційна культура є головною складовою внутрішнього середовища підприємства, забезпечуючи йому як оптимальну внутрішню інтеграцію між підрозділами, так і її зовнішню адаптацію і розвиток; організаційна культура формується в результаті взаємодії особистостей в організації, а також включає «...імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж,

бренд) складові».

На думку З. Шершньової [57], організаційна культура може формуватися на основі взаємодії як субординації (структурне підпорядкування «зверху донизу»), так і координації (узгодження цілей та інтересів працівників і підрозділів). Саме оптимальний баланс в часі та просторі субординації і координації визначає ефективну організаційну культуру та структуру управління.

Схожої позиції дотримується також М. Семикіна [46], яка розглядає організаційну культуру як «...сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, що декларуються, поділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища».

Л. Птащенко [41] розглядає організаційну культуру як сукупність правил, морально-етичних цінностей, переконань, що формують та організують поведінку працівників з метою забезпечення ефективної діяльності організації в межах сформованої організаційної структури та структури управління.

У контексті класифікації організаційних культур, українські дослідники [3; 11; 31; 32] виділяють різні типи, такі як бюрократична культура, що базується на чітких правилах та процедурах; опікунська культура, яка підкреслює сприятливий морально-психологічний клімат; праксеологічна культура, що орієнтована на раціональність та контроль; та підприємницька культура, яка підтримує новаторство та творчу активність персоналу.

Н. Мінчак та І. Слімаковська [31] підкреслюють, що організаційна культура перебуває у нерозривному зв'язку з основними елементами менеджменту та здійснює вплив на систему управління підприємством. Вони зазначають, що формування організаційної культури залежить від середовища, в якому працює підприємство, та від цінностей працівників.

Отже, українські науковці визначають організаційну культуру як сукупність цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що впливають на діяльність підприємства та визначають його унікальність. Вона розглядається як

стратегічний ресурс, який формує ефективність управління, підвищує мотивацію персоналу та сприяє досягненню довгострокових цілей. Організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні корпоративної ідентичності, адаптації до змін та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Багато дослідників наголошують на її інтегруючій функції, яка сприяє згуртованості колективу та гармонізації внутрішніх процесів. В умовах нестабільності, зокрема війни та економічних криз, українські вчені акцентують увагу на адаптивності організаційної культури, її здатності підтримувати стабільність та інноваційність підприємства.

Таким чином, українські науковці розглядають організаційну культуру як комплексне явище, що поєднує в собі цінності, норми та поведінкові моделі, які визначають унікальність підприємства, впливають на мотивацію персоналу та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Українські науковці виділяють різні складові організаційної культури підприємства, які формують її основу та впливають на ефективність діяльності організації. До таких основних компонентів належать:

- Традиції та імідж компанії, тобто, історично сформовані звичаї та ритуали, що підтримують спадкоємність ідентичності підприємства. Деякі дослідники [34; 43; 54] включають до компонентів організаційної культури традиції, які підтримують спадкоємність ідентичності підприємства, та імідж компанії, що відображає її репутацію та позицію на ринку. Імідж компанії, який передбачає сприйняття організації зовнішнім середовищем, що відображає її репутацію та позицію на ринку. Деякі дослідники включають до компонентів організаційної культури традиції, які підтримують спадкоємність ідентичності підприємства, та імідж компанії, що відображає її репутацію та позицію на ринку.

- Цінності, тобто, фундаментальні переконання та принципи, які визначають пріоритети та стандарти поведінки працівників підприємства. І. Ховрак [55] розглядає організаційну культуру як сукупність цінностей, норм та правил, які формують поведінку працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

– Стратегія та місія, що включають чітко сформульовані цілі та призначення підприємства, які спрямовують діяльність і розвиток, також вважаються багатьма вченими важливими складовими організаційної культури.

– Правила і норми поведінки передбачають встановлені стандарти та етичні кодекси, що регулюють взаємодію між працівниками та з зовнішніми стейкхолдерами, також є невід’ємною частиною організаційної культури.

Узагальнюючи роботи табл. 1.1 узагальнено складові (компоненти) організаційної культури.

Таблиця 1.1 – Складові організаційної культури підприємства

Складова	Елементи складової організаційної культури підприємства
Цінності	Етичні принципи, орієнтири поведінки, корпоративні пріоритети, взаємоповага, чесність, інноваційність
Норми та правила	Кодекс поведінки, внутрішні регламенти, стандарти взаємодії, дисциплінарні вимоги
Традиції та ритуали	Корпоративні свята, нагородження працівників, заходи з тимблдингу, щорічні збори, символіка компанії
Імідж компанії	Брендова стратегія, репутація серед партнерів, впізнаваність на ринку, соціальна відповідальність
Лідерство	Стиль управління, рівень довіри до керівників, методи мотивації персоналу, підхід до ухвалення рішень
Місія та стратегія	Основна мета підприємства, довгострокові плани, бачення майбутнього, конкурентні переваги
Комунікація	Відкритість інформації, канали комунікації, рівень зворотного зв’язку, міжособистісна взаємодія
Корпоративна соціальна відповідальність	Благодійність, екологічні ініціативи, підтримка місцевої громади, волонтерські програми

Створено автором на основі [2; 3; 11; 12; 15; 28]

Дані складові забезпечують цілісність організаційної культури та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Варто зазначити, що різні автори можуть акцентувати увагу на різних аспектах організаційної культури, залежно від контексту та специфіки дослідження.

Розвиток організаційної культури є складним та тривалим процесом, що вимагає постійного вдосконалення. Оскільки підприємства можуть відрізнятися за концентрацією капіталу, стратегією та цілями, в роботі окреслено місце організаційної культури в системі управління підприємством.

Організаційна культура є невід’ємною основою ефективного менеджменту сучасного підприємства, визначаючи норми поведінки, спільні цінності та

стандарти взаємодії. Вона забезпечує єдність колективу, формує внутрішню мотивацію працівників і зміцнює довіру до керівництва. Завдяки організаційній культурі спрощується комунікація, підвищується адаптивність до змін і здатність підприємства впроваджувати інновації. Вона впливає на управлінські рішення, стиль керівництва та якість внутрішніх бізнес-процесів. Організаційна культура також формує зовнішній імідж підприємства, сприяючи залученню клієнтів, партнерів і талановитих працівників. Таким чином, вона є стратегічним чинником довгострокового успіху та конкурентоспроможності компанії.

Також важливо зазначити, що в процесі побудови організаційної культури необхідно застосовувати на всіх рівнях управління єдиний стиль керівництва; формувати ідеологію мислення, сприяючи швидшій і легшій адаптації до нововведень; сприяти посиленню соціальної відповідальності перед партнерами, клієнтами, населенням, державою; створювати відповідне інформаційне забезпечення, здійснювати навчання персоналу.

Формування організаційної культури може відбуватися або як наслідок тривалої практичної управлінської діяльності, або як цілеспрямована управлінська діяльність власників або керівників, або штучного зовнішнього формування консалтинговими організаціями, або ж внаслідок природного відбору найкращих її елементів.

Таблиця 1.2 відображає основні принципи організаційної культури підприємства та їх характеристики. Усі принципи в табл. 1.2 поділені на логічні категорії, що допомагає швидко орієнтуватися в інформації. До них нами включені ключові аспекти, що формують міцну організаційну культуру: цінності, комунікація, адаптивність, мотивація, відповідальність, розвиток, етика, інноваційність та соціальна відповідальність. Дані принципи спрямовані на покращення взаємодії між працівниками, підвищення продуктивності та стійкості підприємства. Вони є універсальними і підходять для підприємств різних галузей та масштабів, оскільки охоплює базові управлінські засади. Такі правила враховують сучасні виклики, зокрема потребу в інноваційності, соціальній відповідальності та відкритій комунікації.

Таблиця 1.2 – Принципи формування організаційної культури підприємства

Принцип організаційної культури	Характеристика принципу
Принцип єдності цінностей	Організаційна культура має ґрунтуватися на спільних цінностях, які розділяють усі працівники та керівництво. Це сприяє згуртованості колективу та створенню позитивного робочого середовища.
Принцип відкритої комунікації	Забезпечення вільного обміну інформацією між усіма рівнями організації. Працівники повинні мати змогу висловлювати свої ідеї, отримувати зворотний зв'язок та взаємодіяти без бар'єрів.
Принцип адаптивності	Культура підприємства має бути гнучкою та здатною змінюватися відповідно до ринкових умов, економічних викликів та внутрішніх потреб організації.
Принцип мотивації та визнання	Організаційна культура повинна включати механізми заохочення, винагороди та визнання досягнень працівників, що підвищує їхню лояльність та продуктивність.
Принцип відповідальності	Чітке визначення обов'язків і прав кожного працівника, відповідальність за свої дії, а також формування культури самодисципліни та професіоналізму.
Принцип навчання та розвитку	Створення умов для постійного професійного розвитку співробітників через тренінги, курси, наставництво та обмін досвідом.
Принцип етичності та чесності	Дотримання високих етичних стандартів у взаємодії з клієнтами, партнерами та колегами, формування довіри та прозорості у всіх процесах.
Принцип інноваційності	Підтримка ініціативності, творчого мислення та постійного вдосконалення робочих процесів, що сприяє розвитку підприємства.
Принцип соціальної відповідальності	Орієнтація на екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємства, сприяння сталому розвитку та допомога громаді.

Створено автором на основі [3; 8; 10; 12; 21; 32]

Наведена структура принципів формування організаційної культури може допомогти українським підприємствам сформувати ефективну організаційну культуру, сприяючи їхньому успіху в довгостроковій перспективі.

За допомогою таблиці 1.3 структуруємо функції організаційної культури в управлінні підприємством, що дозволить краще зрозуміти її роль у формуванні ефективної та конкурентоспроможної організації. Описані в табл. 1.3 ключові функції організаційної культури охоплюють всі етапи її формування: від ідентифікації та мотивації працівників до стабілізації та репутаційного впливу. Виконуючи вказані функції, організаційна культура впливає на управлінські процеси, створюючи сприятливе середовище для ефективного функціонування підприємства та врахуючи сучасні виклики, такі як інноваційність, адаптація до змін, комунікація та соціалізація нових працівників, що є важливими для

підприємств в умовах нестабільності.

Таблиця 1.3 – Функції організаційної культури в управлінні підприємством

Функція організаційної культури	Характеристика функції організаційної культури
Ідентифікаційна	Формує відчуття належності працівників до організації, допомагає створити корпоративну ідентичність, що підвищує лояльність персоналу.
Регулятивна	Визначає норми, правила та стандарти поведінки співробітників, сприяє координації їх дій в межах організації.
Мотиваційна	Стимулює працівників до досягнення високих результатів через систему заохочень, визнання та створення сприятливого робочого середовища.
Адаптаційна	Допомагає організації та її співробітникам швидко пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Координаційна	Забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та рівнів управління, що підвищує ефективність управлінських процесів.
Комунікативна	Створює ефективні канали обміну інформацією між працівниками, сприяє відкритості, взаєморозумінню та довірі в колективі.
Інноваційна	Заохочує творчий підхід, розвиток нових ідей, удосконалення процесів і продуктів компанії.
Соціалізаційна	Полегшує процес адаптації нових працівників, допомагає швидше засвоїти корпоративні цінності та норми поведінки.
Стабілізаційна	Формує сталість організаційних традицій, сприяє довготривалому функціонуванню підприємства та його конкурентоспроможності.
Репутаційна	Визначає імідж організації серед клієнтів, партнерів та громадськості, підвищує її привабливість на ринку.

Створено автором на основі [11; 13; 16; 29; 33; 43; 53]

Дана інформація може бути використана як основа для розробки корпоративної культури, оцінки її ефективності та вдосконалення управлінських підходів і є корисним аналітичним інструментом для керівників, HR-фахівців та дослідників, які вивчають вплив культури на успіх підприємства.

Отже, проаналізувавши вище наведену інформацію, ми можемо дати власне визначення, що «організаційна культура» – це сукупність цінностей, норм, традицій, правил та поведінкових стандартів, які формують корпоративну ідентичність, регулюють взаємодію між працівниками та визначають управлінські підходи в підприємстві. Вона виконує ідентифікаційну, регулятивну, мотиваційну, адаптаційну, координаційну, комунікативну, інноваційну, соціалізаційну, стабілізаційну та репутаційну функції, що сприяють ефективному управлінню та довготривалому розвитку компанії. Організаційна культура забезпечує згуртованість колективу, підвищує продуктивність працівників, сприяє швидкій адаптації до змін і створює позитивний імідж підприємства на ринку.

При цьому варто наголосити, що процес формування сучасної організаційної культури в аграрному секторі України має багато проблем і потребує значних зусиль усіх суб'єктів підприємницьких відносин, дослідженню чого присвячено наступний пункт роботи.

1.2. Проблеми формування організаційної культури в управлінні аграрними організаціями

Організаційна культура є системою найбільш суттєвих припущень, які можуть прийматися працівниками організації як належне і виражатися в конкретних цінностях, що визначають орієнтири їх поведінки. Проте багато аграрних підприємств України демонструють приклади недостатньо розвиненої організаційної культури, або ж вона орієнтується виключно на виконання виробничих завдань [18].

Можна виділити наступні проблеми формування організаційної культури в аграрних організаціях України:

1. Низький рівень мотивації працівників. Через сезонний характер роботи та низькі заробітні плати в агросекторі багато працівників не відчують довгострокової зацікавленості в підтримці розвитку та іміджу підприємства. За даними Державної служби статистики України (рис. 1.1), середня заробітна плата в аграрному секторі у 2024 році була на 20 % меншою, ніж середня заробітна плата по країні та на 24 % меншою, ніж середня заробітна плата в промисловості. Також слід відмітити, що в багатьох підприємствах відсутні ефективні системи нематеріального стимулювання та корпоративні традиції. Дослідники [14; 56] зазначають, що низький рівень оплати праці та сезонний характер роботи призводять до зниження мотивації персоналу та високої плинності кадрів, викликаючи подальше зниження ефективності менеджменту.

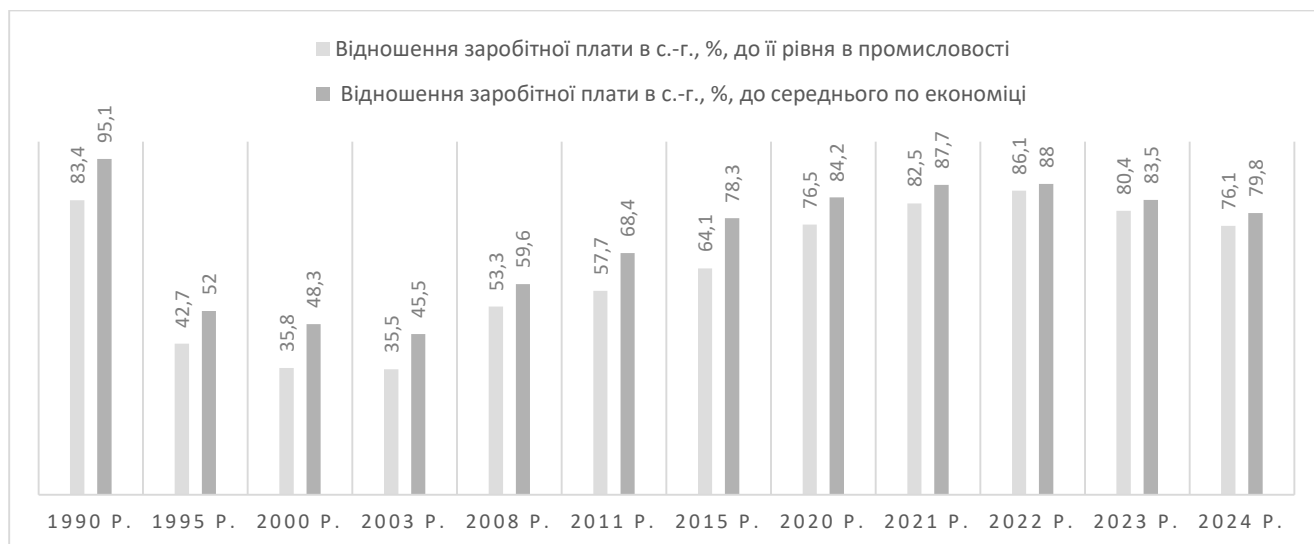


Рисунок 1.1 – Відношення середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників сільськогосподарських підприємств до рівня в промисловості і в економіці в цілому станом на 1 січня, %

Створено автором на основі даних [39]

2. Недостатній рівень відкритості управлінських комунікацій. В багатьох аграрних підприємствах зберігається авторитарний стиль управління, що ускладнює зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Спостерігається низька цифровізація комунікаційних процесів (відсутність внутрішніх корпоративних платформ, чатів, електронної звітності тощо). Опитування, проведене серед аграрних підприємств, показало, що лише 40% компаній мають встановлені канали внутрішньої комунікації між керівництвом та працівниками. Вчені [2; 8; 9; 19; 22] підкреслюють, що відсутність ефективної комунікації між рівнями управління спричиняє нерозуміння корпоративних цінностей та стратегій серед працівників.

3. Проблеми адаптації до змін та інновацій. Багато підприємств мають консервативні підходи до ведення бізнесу, що уповільнює впровадження нових технологій та методів управління. Опір персоналу до змін через відсутність корпоративного навчання та підтримки інноваційних ініціатив. Згідно з дослідженням [10], лише 35% підприємств активно впроваджують інноваційні технології та методи управління. Фахівці [10; 22; 25; 30; 49] зазначають, що консервативні підходи до ведення бізнесу та опір змінам є основними бар'єрами

на шляху до модернізації аграрного сектору.

4. Кадровий дефіцит і відтік молодих спеціалістів. Молоді фахівці рідко обирають роботу в аграрному секторі через відсутність перспектив кар'єрного зростання та розвитку корпоративної культури. Спостерігається недостатня співпраця аграрних підприємств із вищими навчальними закладами та відсутність програм стажування. Дані Міністерства освіти і науки України [51] свідчать, що лише 15% випускників аграрних спеціальностей працевлаштовуються за фахом у перший рік після закінчення навчання. Експерти [14; 51; 60] вказують на відсутність привабливих умов праці та можливостей кар'єрного зростання як основні причини відтоку молодих спеціалістів з аграрного сектору.

5. Відсутність єдиних корпоративних цінностей та стандартів. У багатьох агропідприємствах культура формується стихійно без чіткої місії, бачення та системи спільних цінностей. Спостерігається низький рівень соціальної відповідальності (обмежена взаємодія з місцевими громадами, екологічна необізнаність тощо). Опитування керівників аграрних підприємств [45] показало, що лише 30% компаній мають чітко сформульовану місію та корпоративні цінності. Дослідники наголошують, що відсутність спільних цінностей та стандартів ускладнює формування єдиної організаційної культури та знижує ефективність управління.

6. Нерозвиненість соціальної підтримки персоналу, наприклад, відсутність корпоративного страхування, програм соціальної підтримки та умов для підвищення якості життя працівників. Спостерігається низька увага до психологічного клімату в колективі, що спричиняє високу плинність кадрів. Лише 25% аграрних підприємств надають своїм працівникам додаткові соціальні пакети, такі як медичне страхування чи програми підвищення кваліфікації. Фахівці [46; 49] зазначають, що відсутність соціальної підтримки негативно впливає на лояльність працівників та їхню продуктивність.

7. Проблеми в управлінні крупними багатоструктурними підприємствами. В агрохолдингах та великих фермерських господарствах важко формувати єдину культуру через розподіленість підрозділів та віддаленість філій, спостерігається

відсутність єдиної політики корпоративного управління в регіональних офісах та виробничих підрозділах. Дослідження показують, що 60% аграрних холдингів стикаються з труднощами у координації діяльності між різними підрозділами та філіями. Експерти підкреслюють, що відсутність єдиної політики корпоративного управління та стандартизованих процедур ускладнює ефективне функціонування багатоструктурних підприємств [45].

Проблеми формування організаційної культури в аграрних організаціях України мають як кількісне підтвердження у вигляді статистичних даних, так і якісне обґрунтування з боку науковців. Для їх подолання необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підвищення мотивації працівників, покращення комунікації, адаптацію до інновацій, залучення молодих спеціалістів та формування єдиних корпоративних цінностей.

Серед перешкод формування організаційної культури можна помітити також особливості національного характеру з усіма їх позитивними і негативними рисами. На нашу думку, формуванню позитивних корпоративних цінностей протидіє поширений прояв таких окремих негативних рис, як низька командна взаємодія, недовіра до керівництва та низький рівень комунікації, консерватизм та опір змінам, низький рівень відповідальності за спільний результат, формальне ставлення до корпоративних цінностей, трудова міграція та відтік кадрів, патріархальний стиль управління тощо. Розглянемо далі їх більш детально.

1. Індивідуалізм та низька командна взаємодія. Українці традиційно схильні до індивідуальної праці, що може призводити до проблем у командній роботі. В аграрних підприємствах це ускладнює виробничу координацію та співпрацю між різними підрозділами.

2. Недовіра до керівництва та низький рівень комунікації. Дослідження показують, що українці часто скептично ставляться до рішень керівництва, особливо якщо вони не мають можливості впливати на них. В багатьох агропідприємствах це виражається у слабкому зворотному зв'язку та закритості управлінських процесів.

3. Консерватизм та опір змінам. Українці цінують стабільність і часто з

підозрою ставляться до нововведень, особливо якщо вони походять «згори», що ускладнює впровадження сучасних управлінських технологій, автоматизації виробництва та інноваційних агротехнологій.

4. Низький рівень відповідальності за спільний результат. У деяких випадках українці схильні більше дбати про власні інтереси, ніж про загальний успіх компанії, що може призводити до недбалого ставлення до робочих обов'язків, втрати ресурсів та зниження ефективності виробництва.

5. Формальне ставлення до корпоративних цінностей. Багато працівників сприймають місію, візію та цінності компанії як формальність, а не як реальні орієнтири у своїй діяльності. Відсутність залученості до корпоративної культури знижує рівень лояльності та командного духу.

6. Трудова міграція та відтік кадрів. Через економічні труднощі та відносно низькі зарплати в аграрному секторі багато кваліфікованих працівників виїжджають на роботу за кордон, щостворює кадровий дефіцит та ускладнює формування сталої організаційної культури на підприємствах.

7. Патріархальний стиль управління. В українських агропідприємствах ще часто зустрічається жорстко ієрархічна система управління, що не враховує демократичні методи прийняття рішень, що може призводити до низької ініціативності працівників і браку довіри між керівниками та підлеглими.

Національні особливості українців мають як позитивні, так і негативні аспекти в організаційній культурі аграрних підприємств. Для вирішення проблем необхідно розвивати командну роботу, покращувати внутрішню комунікацію, стимулювати ініціативність і відповідальність працівників, а також поступово змінювати традиційні управлінські підходи [38].

Отже, формування організаційної культури в аграрних підприємствах України стикається з низкою викликів, що пов'язані з кадровою політикою, рівнем управлінських процесів та низькою адаптивністю до змін. Для покращення ситуації необхідно впроваджувати сучасні управлінські підходи, розвивати корпоративні цінності, удосконалювати систему мотивації та соціального захисту працівників.

1.3. Фактори розвитку організаційної культури підприємства в Україні

В сучасних складних умовах головними напрямками менеджменту організації є зміна ставлення її персоналу до праці, забезпечення сучасних форм організації праці, творчого підходу до неї тощо. Реалізація саме цих напрямів може створити передумови для розвитку організаційної культури.

Формування організаційної культури відбувається поступово, вона вбирає досвід працівників, культуру їх виховання, враховує цілі та установки підприємства. Загальною метою організаційної культури є створення в організаціях здорового соціально-психологічного середовища для об'єднання персоналу в єдиний колектив, що поділяє певні культурні, етичні, моральні принципи [5].

Українські та зарубіжні вчені виділяють кілька рівнів організаційної культури, які відображають її глибину та вплив на поведінку працівників. Найпоширенішою є трирівнева модель організаційної культури Едгара Шейна [62] (табл. 1.4), яку українські дослідники далі адаптували до специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

Таблиця 1.4 – Трирівнева модель організаційної культури Едгара Шейна

Рівень	Характеристика	Приклади
1. Поверхневий рівень (артефакти та зовнішні прояви)	Візуально помітні елементи культури, які легко спостерігати, але важко інтерпретувати без глибокого аналізу.	Корпоративний стиль, логотипи, дрес-код, внутрішні традиції, оформлення офісу, матеріальні символи (наприклад, нагороди, дипломи), організація робочого простору.
2. Рівень цінностей та норм поведінки	Формальні та неформальні правила, які визначають, як поводитися в колективі. Вони формуються керівництвом та передаються через комунікацію і практику.	Корпоративні цінності (чесність, інноваційність, соціальна відповідальність), етичні кодекси, норми взаємодії між співробітниками, стиль управління.
3. Глибинний рівень (базові переконання та установки)	Найбільш стабільний рівень, який складається з несвідомих переконань, що формуються протягом довгого часу і важко піддаються зміні.	Віра у важливість командної роботи, ставлення до ризику, орієнтація на стабільність або розвиток, трудова етика, ставлення до клієнтів та партнерів.

Сформовано автором на основі [62]

Існують також додаткові підходи до розуміння її рівневої структури. Окремі

вчені [28; 32] також виділяють: формальну організаційну культуру (політики, правила, нормативні документи) та неформальну організаційну культуру (неписані традиції, міжособистісні відносини, субкультури в колективі). Отже, рівні організаційної культури взаємопов'язані: зовнішні прояви (артефакти) відображають внутрішні цінності та переконання.

Також існує багато різних факторів, які впливають на формування та розвиток організаційної культури підприємства (рис. 1.2).

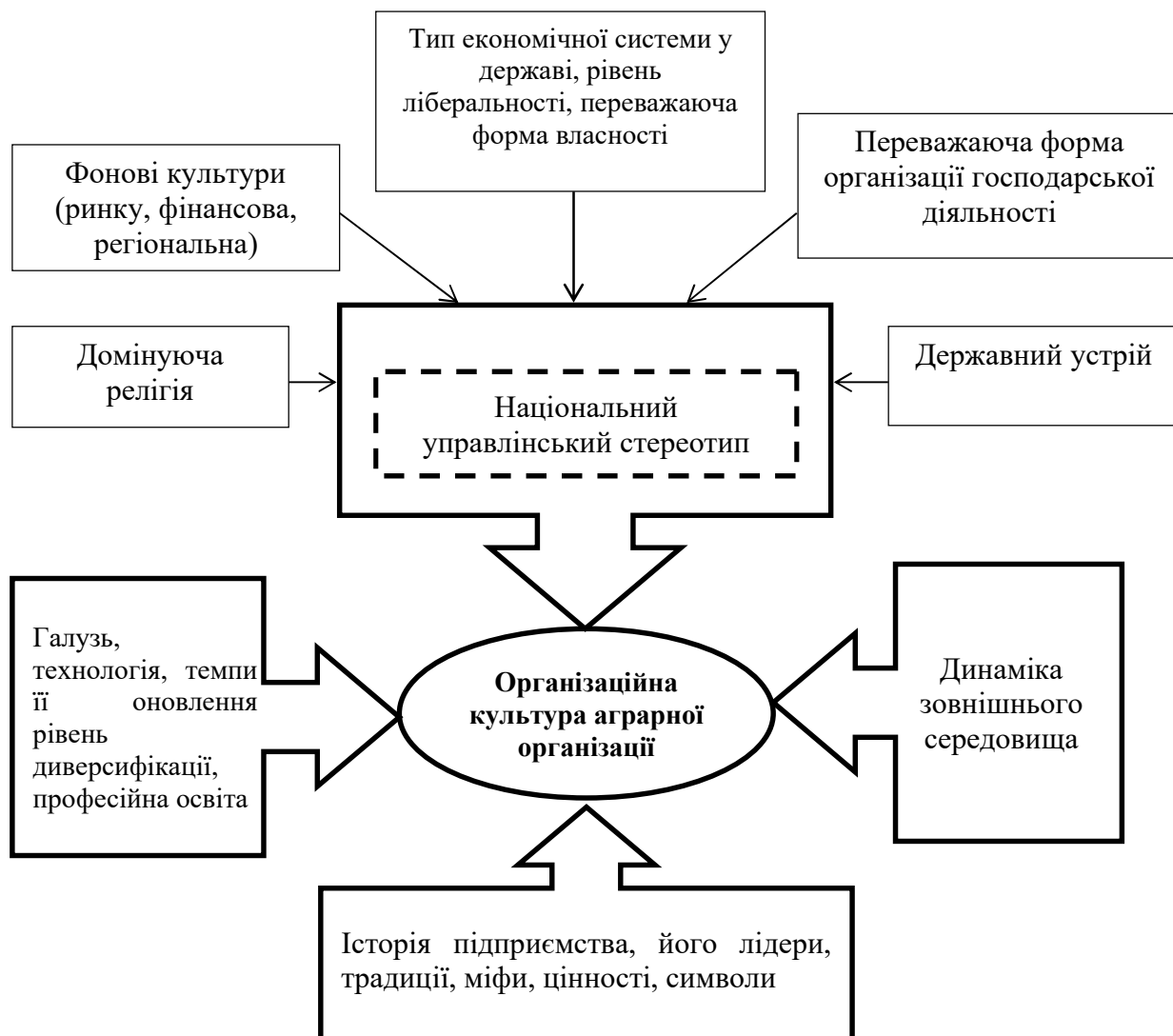


Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства

Складено на основі [53]

Існує також інша класифікація чинників впливу на організаційну культуру, в основу якої покладено ознаку характеру впливу на розвиток організаційної культури. Що стосується поданих видів факторів, не можна однозначно сказати,

що одні з них є позитивними, а інші – негативними. Адже, всі вони відповідають різним традиціям та різним національним характерам [38]. Розвиток культури – тривалий історичний процес. І, якщо неможливо швидко змінити ділову культуру країни, то цілком можна почати із змін у корпоративній культурі роботи підприємств (культур ведення переговорів, культура партнерства, конкурентна культура тощо). Враховуючи всі прояви організаційної культури, можемо констатувати, що для сучасних підприємств формування її високого рівня повинне стати одним з найбільш важливих стратегічних напрямів ефективного менеджменту. Отже, розвиток організаційної культури аграрних підприємств України залежить як від факторів внутрішнього, так і від факторів зовнішнього середовища підприємства, які взаємодіють між собою.

До факторів внутрішнього середовища (ті, що формуються всередині самого підприємства) (табл. 1.5) належать такі як: стиль керівництва; чітка місія та цінності; мотивація працівників; комунікація в колективі; корпоративні традиції; клімат та дисципліна; зрілість менеджменту.

Таблиця 1.5 – Фактори внутрішнього середовища розвитку організаційної культури аграрних підприємств України

Фактор	Характеристика
1. Лідерство та управлінський стиль	Стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) визначає атмосферу в колективі. Наприклад, відкритий стиль сприяє довірі та ініціативності.
2. Місія, бачення та цінності підприємства	Чітко сформульовані корпоративні орієнтири об'єднують працівників навколо спільної мети та зміцнюють ідентичність компанії.
3. Кадрова політика та система мотивації	Прозора система підбору персоналу, адаптація, навчання, підвищення кваліфікації та справедлива система винагороди формують лояльність працівників.
4. Комунікація в колективі	Відкритий обмін інформацією, регулярні наради, внутрішні платформи комунікації (наприклад, корпоративні чати чи портали) сприяють залученості.
5. Стан трудової дисципліни та психологічного клімату	Підтримка позитивного мікроклімату знижує конфліктність, підвищує ефективність і сприяє збереженню кадрів.
6. Корпоративні традиції та символіка	Святкування досягнень, спільні заходи, система корпоративних нагород створюють емоційний зв'язок працівників із підприємством.
7. Рівень організаційної зрілості підприємства	Більш зрілі організації мають усталені процеси, структуру, внутрішні регламенти, що полегшує формування сталої культури.

Створено автором

Серед факторів зовнішнього середовища сучасної української організації (ті, що формуються поза межами підприємства, але мають вплив на його

організаційну культуру) (табл. 1.6) ми можемо виокремити такі фактори як: аграрна специфіка та сезонність; економічна та політична ситуація; менталітет регіону; трудова міграція; вплив війни; конкуренція; рівень державної підтримки організацій.

Таблиця 1.6 – Фактори зовнішнього середовища розвитку організаційної культури аграрних підприємств України

Фактор	Характеристика
1. Галузеві особливості аграрного сектору	Сезонність, залежність від кліматичних умов, специфіка земельних відносин та праці в сільській місцевості впливають на культуру управління.
2. Економічна ситуація в країні	Інфляція, вартість ресурсів, ціни на продукцію, валютні коливання формують умови для ведення бізнесу та впливають на фінансову мотивацію працівників.
3. Соціально-культурні особливості регіону	Менталітет населення, трудові традиції, демографічні особливості (старіння населення, відтік молоді) впливають на кадровий потенціал.
4. Державна політика та законодавство	Податкова система, аграрні дотації, земельна реформа, регуляторна політика можуть стимулювати або ускладнювати розвиток підприємств.
5. Освітнє та наукове середовище	Рівень аграрної освіти, доступність кваліфікованих кадрів, співпраця з науковими установами сприяють розвитку інноваційної культури.
6. Геополітична ситуація та війна	Військові дії, мобілізація працівників, руйнування логістики, психологічний тиск – все це впливає на атмосферу в колективі та адаптацію до криз.
7. Конкуренція на ринку	Наявність сильних конкурентів спонукає до впровадження нових управлінських практик, зміцнення бренду роботодавця, підвищення якості організаційної культури.

Створено автором

Таким чином, для ефективного розвитку організаційної культури аграрні підприємства України повинні враховувати як внутрішні ресурси (кадри, стиль управління, мотивацію), так і зовнішні виклики (економіка, держава, війна, демографія). Сильна організаційна культура може стати адаптивним механізмом та підвищити ефективність менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СПІ-НЦНС» ОВІДІОПОЛЬСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічні умови розвитку організаційної культури підприємства

Територія Державного Підприємства «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення» (далі – ДП «ЕБ «Дачна») розташована в Ізмаїльсько-Одеському (південно-західному) агрогрунтовому районі південно-степової агрокліматичної зони України за адресою: вул. Агрономічна, буд. 5, с. Дачне, Одеський район, Одеська область, 67624.

Головними цілями ДП «ЕБ «Дачна» є розведення сортів Селекційно-генетичного інституту, виробництво насіння озимих і ярих зернових і зернобобових культур і соняшнику (добазового і базового) для дослідження можливостей здійснення своєчасних сортозамін та сортовивчення на Півдні України.

Згідно даних цілей, в ДП «ЕБ «Дачна» щорічно вирощується 22-25 високоврожайних сортів пшениці озимої, 5 сортів ячменю озимого, 6 сортів ярого, а також виводяться нові сорти гороху та інших культур. ДП «ЕБ «Дачна» пропонує насіння культур: озимої пшениці (сорти Клад, Октава одеська, Дачнянка, Катруся одеська, Нива одеська, Мудрість одеська, Дума одеська, Ліра одеська, Перепілка, Ветеран, Антонівка, Ватажок, Журавка одеська, Зиск, Пилипівка, Гурт, Палітра, Фортеця, Досконалість одеська), озимого ячменю (сорти Снігова королева дворучка, Дев'ятий вал дворучка, Валькірія дворучка), ярого ячменю (сорти Адапт, Гермес, Моураві, Святовит, Святогор, Сталкер), гороху (сорт Круїз) та люцерни (сорт Ласка). На дослідних ділянках соняшнику і кукурудзи ведеться розмноження самозапилюваних сортових ліній даних культур,

що є батьківськими формами, занесеними до реєстру сортів, або ж до перспективних гібридів даних культур. Завдяки дотриманню потрібної ізоляції в просторі вказаних перехреснозапильних культур, ДП «ЕБ «Дачна» отримує насіння з високими показниками гібридності, стерильності тощо.

З метою демонстрації наукових досягнень Селекційно-генетичного інституту та популяризації нових сортів і гібридів окремих сільськогосподарських культур, ДП «ЕБ «Дачна» організовує дослідний демонстраційний полігон, на якому в червні щорічно проходять семінари з вивченням сортової агротехніки вирощування озимої пшениці, озимого і ярового ячменю та інших обласного та державного рівня.

ДП «ЕБ «Дачна» демонструє приклади формування та впровадження відповідних наукових розробок з технологій виробництва зерна за сучасними вимогами та стандартами: своєчасного дотримання сучасних сівозмін, дотримання строків посіву, збору урожаю, а також обробки насіння та його зберігання.

Слід відмітити суворе дотримання ДП «ЕБ «Дачна» положень «Закону про насіння і садивний матеріал», зберігаючи стартові і перехідні фонди насіння аграрних культур. Особливо це є актуальним в ті періоди, коли існує можливість загибелі частини посівів. Маючи авторитет на вітчизняному ринку насіння, ДП «ЕБ «Дачна» працює з 12 регіонами України, реалізуючи насіння нових високоврожайних сортів та сприяючи сталому виробництву зерна в країні.

ДП «ЕБ «Дачна» Одеської області розташоване в північно-східній частині Одеського району на відстані 22 км від обласного центру м. Одеса. Виробничий центр підприємства розміщений в селі Дачне, яке розташоване на відстані 3 км дорожньої траси міжнародного значення E95.

Сума річних опадів, за середніми багаторічними даними Одеської агрометеорологічної станції, яка розташована на відстані 14 км на південь від господарства, складає 376 мм зі значними коливаннями по роках. Незначна кількість річних опадів, випадіння опадів в значній мірі у вигляді зливи знижують їх господарську цінність та ступінь використання вологи рослинами.

Середньорічна температура повітря становить $+9,8^{\circ}\text{C}$. Річний максимум температури повітря $+38^{\circ}\text{C}$, абсолютний мінімум становить -30°C . Найвища температура ґрунту спостерігається в червні-серпні, а найменша – в лютому. Тривалість безморозного періоду становить 185 днів.

Пануючими повітряними течіями є північні, північно-східні і північно-західні. Під час зими панують вітри північного і північно-східного напрямку. Літом панують вітри південного і південно-західного напрямку. Домінуючі сухі вітри східного, північно-східного і південно-східного напрямку обумовлюють засушливий режим району.

Таким чином, географічне розташування та кліматичні умови господарства в цілому сприятливі для вирощування цілого ряду сільськогосподарських культур, особливо зернових і зернобобових, однорічних і багаторічних трав і технічних культур.

Напрямами діяльності товариства за КВЕД є наступні:

Основний: 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур»;

Допоміжні:

- 01.29 «Вирощування інших багаторічних культур»;
- 01.41 «Розведення великої рогатої худоби молочних порід»;
- 01.46 «Розведення свиней»;
- 01.49 «Розведення інших тварин»;
- 01.61 «Допоміжна діяльність у рослинництві»;
- 36.00 «Забір, очищення та постачання води»;
- 46.21 «Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин»;
- 46.23 «Оптова торгівля живими тваринами»;
- 46.24 «Оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою»;
- 46.32 «Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами»;
- 46.33 «Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами»;

– 72.19 «Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук».

Для визначення спеціалізації ДП «ЕБ «Дачна» в табл. 2.1 наведено середню структуру чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції і послуг за останніх три роки.

Таблиця 2.1 – Вартість та структура чистого доходу від реалізації сільськогосподарської продукції і послуг ДП «ЕБ «Дачна»

Сільськогосподарські культури та види продукції	2022р.		2023р.		2024р.		В середньому за 2022-2024рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва разом	13317	57,9	16670	57,7	32712	69,5	20900	63,3
Зернові:	9656	42,0	10434	36,1	28790	61,2	16293	49,4
пшениця озима	6122	26,6	6686	23,1	21415	45,5	11408	34,6
ячмінь	1941	8,4	2898	10,0	7102	15,1	3980	12,1
горох	955	4,2	790	2,7	0	0,0	582	1,8
просо	638	2,8	60	0,2	273	0,6	324	1,0
Соняшник	3518	15,3	6156	21,3	3600	7,6	4425	13,4
Насіння багаторічних трав	143	0,6	80	0,3	322	0,7	182	0,6
Продукція тваринництва разом	9262	40,3	10985	38,0	12880	27,4	11042	33,5
Приріст великої рогатої худоби	1627	7,1	3092	10,7	2555	5,4	2425	7,3
Приріст свиней	739	3,2	585	2,0	225	0,5	516	1,6
Молоко	6852	29,8	7288	25,2	10080	21,4	8073	24,5
Мед, кг	44	0,2	20	0,1	20	0,0	28	0,1
Послуги	411	1,8	1255	4,3	1488	3,2	1051	3,2
Продукція сільського господарства	22990	100,0	28910	100,0	47080	100,0	32993	100,0

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2024 р. обсяг товарної продукції порівняно з 2022 р. збільшився на 33 млн. грн. Це відбулося як за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції рослинництва на 21 млн. грн., так і за рахунок продукції тваринництва на 11 млн. грн.

В ДП «ЕБ «Дачна» в структурі чистого доходу від реалізації продукції рослинництва найбільшу питому вагу в середньому за три роки має зерно – 49,4 % та соняшник – 13,4 %.

В середній за 2022-2024 роки структурі товарної продукції тваринництва

продукція скотарства займає 31,8 %, з якої приріст живої маси ВРХ – 7,3 %, молоко – 24,5 %. Це говорить про те, що виробничий напрямок спеціалізації господарства – зерно-молочний.

Показниками розміру сільськогосподарських підприємств є земельна площа, кількість середньорічних працівників, обсяги виробництва валової і реалізованої продукції в натуральному і грошовому вираженні, розмір активів, основних виробничих засобів, наявність техніки, поголів'я худоби і птиці, тощо. Показники розмірів ДП «ЕБ «Дачна» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники розмірів ДП «ЕБ «Дачна»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. +/-до 2022р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	53	53	55	2	103,8
з них зайнято: в рослинництві	27	27	29	2	107,4
в тваринництві	26	26	26	-	100,0
Площа сільськогосподарських угідь, га	1864	1864	1864	-	100,0
З них ріллі, га	1838	1838	1838	-	100,0
Поголів'я сільськогосподарських тварин, гол:					
великої рогатої худоби	445	512	529	84	118,9
з неї: корів	150	150	150	-	100,0
свиней	97	58	39	-58	40,2
Кількість бджолосімей	50	50	50	-	100,0
Вартість валової продукції (в постійних цінах, 2016 р), тис. грн	18796	23246	19476	679	103,6
в т. ч.: рослинництва	10462	16245	11860	1397	113,4
тваринництва	8334	7001	7616	-718	91,4
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	5271,5	4611,5	4726,5	-545	89,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	21937,0	23098,5	21760,5	-177	99,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	6950,0	6346,5	5603,5	-1347	80,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	28887	29445	27364	-1523	94,7
Вартість чистого доходу від реалізації продукції і послуг, тис. грн	22990	27958	47084	24094	204,8
Вартість чистого прибутку, тис. грн	312	402	426	114	136,5

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Виходячи з даних, що наведені в таблиці 2.2, можна помітити, що площа сільськогосподарських угідь ДП «ЕБ «Дачна» на протязі 2022-2024 р.р. була стабільною і складала 1864 га, з яких рілля становила всі три роки 98,6 %. Чисельність працівників галузі с.-г. за досліджуваний період незначно

збільшилася на 2 чол. або 3,8 % за рахунок зростання кількості персоналу галузі рослинництва. Середньорічна вартість необоротних активів зменшилась на 19,4 % або на 1,35 млн. грн., а оборотних активів – на 0,8 % або 177 тис. грн., зменшивши середньорічну вартість активів в цілому на 5,3 % або на 1,52 млн. грн.

Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р. за 2022-2024 р.р. зросла на 679 тис. грн. або на 3,6 %, за рахунок зростання обсягів виробництва продукції рослинництва. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за аналізований період зріс у 2 рази, або на 24 млн. грн., в першу чергу, за рахунок росту реалізації продукції рослинництва.

Оскільки ДП «ЕБ «Дачна» у 2024 році має 1864 га сільськогосподарських угідь, 55 працівників та чистий дохід у розмірі 47084 тис. грн., згідно з критеріями класифікації підприємств, за площею угідь і кількістю персоналу господарство відповідає категорії середніх підприємств. Хоча розмір виручки є характерним для малих підприємств, інші два ключові показники є визначальними. Таким чином, за сукупністю ознак, ДП «ЕБ «Дачна» слід віднести до середніх сільськогосподарських підприємств, що забезпечує підприємству статус, який дозволяє ефективно реалізовувати виробничу та управлінську політику в межах середнього бізнесу.

На основі наведених в табл. 2.2 даних можна зробити висновок, що ДП «ЕБ «Дачна» дотримується стратегії інтенсивного розвитку в межах наявних ресурсів, з орієнтацією на розвиток галузі рослинництва. Стабільність площі сільськогосподарських угідь (1864 га протягом трьох років) свідчить про відсутність експансії, отже підприємство не фокусується на екстенсивному розширенні. Зростання чисельності працівників саме у галузі рослинництва (+3,8 %) вказує на посилення уваги до цієї галузі. Зростання валової продукції (на 3,6 %) та виручки у 2 рази при одночасному зменшенні вартості активів свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Основне зростання доходів і продукції забезпечене рослинництвом, що підкреслює пріоритет саме цієї галузі в стратегії підприємства. Таким чином, ДП «ЕБ «Дачна» реалізує стратегію інтенсивного розвитку, що базується на підвищенні ефективності

діяльності у межах стабільних ресурсів та пріоритетному розвитку рослинництва як ключового напрямку прибутковості.

Для ДП «ЕБ «Дачна» дослідження обсягів виробництва основних видів сільськогосподарської продукції (табл. 2.3) є важливим для оцінки ефективності використання наявних ресурсів і виявлення пріоритетних напрямів розвитку. Це дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення щодо оптимізації структури виробництва та підвищення прибутковості підприємства.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва ДП «ЕБ «Дачна» основних видів сільськогосподарської продукції, ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022р.	
				+/-	%
Зерно	23069	38581	28292	5223	122,6
Соняшник	3445	4045	2645	-800	76,8
Насіння багаторічних трав	3332	1590	3050	-282	91,5
Молоко	5967	5902	7192	1225	120,5
Приріст ВРХ	484	468	662	178	136,8
Приріст свиней	175	57	35	-140	20,0
Мед (кг)	1200	1021	1060	-140	88,3

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Дані табл. 2.3 свідчать, що впродовж 2022–2024 років в ДП «ЕБ «Дачна» спостерігались різноспрямовані тенденції у виробництві основних видів сільськогосподарської продукції. Найбільшу зміну показали обсяги виробництва зернових культур: після суттєвого зростання у 2023 р. (на 67,3 % порівняно з 2022 р.), у 2024 році вони знизилися на 26,6 %, що свідчить про нестабільні агрокліматичні умови та відповідну зміну структури посівів. Аналогічну динаміку демонструє також виробництво соняшнику – зростання в 2023 р. змінилося різким спадом у 2024 р. (на 34,6 %), що вказує на перерозподіл земельних площ на користь інших культур та зміну ринкових орієнтирів. Виробництво насіння багаторічних трав зазнало суттєвого зниження у 2023 р., але вже в 2024 р. повернулося майже до рівня 2022 р., що свідчить про відновлення інтересу до цих культур.

У тваринницькій галузі варто відзначити поступове зростання виробництва молока: незначне зниження у 2023 р. змінилося різким зростанням у 2024 р. (на 21,9 %), що при незмінному поголів'ї корів свідчить про підвищення

продуктивності стада, оптимізацію технологій утримання. Приріст ВРХ також демонструє позитивну динаміку – після невеликого зменшення у 2023 р. спостерігається значне зростання в 2024 р. (на 41,5 %), що може бути наслідком покращення умов вирощування молодняка або відновлення поголів'я.

Водночас у галузі свинарства простежується негативна динаміка – приріст свиней щорічно зменшується, що свідчить про свідоме скорочення цієї галузі та проблеми з рентабельністю продукції свинарства. Виробництво меду залишається відносно стабільним, із незначними коливаннями, що свідчить про сталий стан галузі бджолярства підприємства.

Реалізація сільськогосподарської продукції є обсягами власно виробленої продукції, яка реалізована ДП «ЕБ «Дачна» за всіма каналами реалізації. З обсягами виробленої продукції досліджуваного підприємства можна ознайомитись за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Обсяги реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в ДП «ЕБ «Дачна», ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022р.	
				+/-	%
Зерно	12931	13939	35885	22954	277,5
Соняшник	2820	4526	2718	-102	96,4
Насіння багаторічних трав	114	62	254	140	222,8
Молоко	5533	5292	6667	1134	120,5
Приріст ВРХ	501	700	538	37	107,4
Приріст свиней	148	124	45	-103	30,4
Мед (кг)	600	230	224	-376	37,3

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Дані таблиці 2.4 свідчать, що протягом аналізованого періоду ДП «ЕБ «Дачна» демонструє динамічні зміни у реалізації основних видів сільськогосподарської продукції, що свідчить про зміну ринкової стратегії та ефективність збутової діяльності. Найбільш показовими є темпи зростання реалізації зернових культур: у 2024 році вони майже втричі перевищили рівень 2022 року (на 177,6 %), що свідчить про зростання врожайності, розширення ринків збуту та вдалу цінову кон'юнктуру.

Водночас, реалізація соняшнику у 2023 р. зросла на 60,4 %, однак у 2024 році знизилася на 40 %, що вказує на нестабільність попиту та коливання

врожайності цієї культури. Суттєві зміни спостерігаються і в реалізації насіння багаторічних трав: після зниження у 2023 р. більш ніж удвічі, у 2024 р. обсяг реалізації виріс у 4 рази (з 62 до 254 т), що свідчить про можливу реактивацію цього сегменту через нішеву потребу та більш сприятливі ринкові умови.

Реалізація молока зазнала незначного спаду в 2023 р., але вже у 2024 р. зросла на 25,9 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про стабілізацію ринку молочної продукції та підвищення якості і обсягів виробництва. Щодо приросту ВРХ, то після зростання реалізації у 2023 р., у 2024 р. вона зменшилася на 23,1 %, що може свідчити про зменшення обсягів утримання молодняка або зміну пріоритетів у тваринництві.

Ситуація з реалізацією приросту свиней демонструє негативну тенденцію протягом трьох років – обсяги знизились на 69,6 %, що пов'язане з низькою рентабельністю галузі та хворобами тварин. Реалізація меду також скорочується: від 600 кг у 2022 р. до 224 кг у 2024 р., що є наслідком зменшення виробництва меду за несприятливих погодних умов.

Далі вважаємо за необхідне провести аналіз ефективності використання основних виробничих засобів у виробництві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники економічної ефективності використання виробничих засобів ДП «ЕБ «Дачна»

Показники	Од. виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. (+;-) до 2022 р.
Середньорічна залишкова вартість основних виробничих засобів	тис. грн	5271,5	4611,5	4726,5	-545
в т. ч.: активної частини	тис. грн	4217,0	3689,0	3781,0	-436,0
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	тис. грн	21937,0	23098,5	21760,5	-176,5
Коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів	грн.	5,30	4,99	5,92	0,62
в т. ч.: активної частини	грн.	6,62	6,23	7,39	0,77
Коефіцієнт виробничої місткості основних засобів	грн.	0,19	0,20	0,17	-0,02
в т. ч.: активної частини	грн.	0,15	0,16	0,14	-0,02
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів		1,048	1,210	2,164	1,116
Тривалість обороту оборотних засобів	днів	344	297	166	-177
Норма прибутку(+), збитку (-)	%	1,08	1,37	1,56	0,48

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Дані табл. 2.5 свідчать про досить ефективне використання основних засобів у 2022-2024 р.р., оскільки коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів значно перевищував коефіцієнт виробничої місткості основних засобів. Крім того, в 2024 р. спостерігався найвищий за 2022-2024 р.р. коефіцієнт виробничої віддачі основних засобів – 5 грн. 92 коп., що на 62 коп. більше від рівня показника в 2022 р., в тому числі активної частини – 7 грн. 39 коп., що на 77 коп. більше.

Підприємству слід приділити увагу покращенню використання оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів був досить низьким: оборотні засоби робили у 2024 р. 2,16 оборотів і при даному показнику вони можуть окупити свою вартість лише через 5,5 місяців ($166/360 \cdot 12 = 5,5$).

Узагальнюючим показником використання виробничих засобів є норма прибутку, яка визначалася як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основних та оборотних засобів. У 2022-2024 р.р. спостерігалася норма прибутку 1,6 %, що свідчить про низьку ефективність використання виробничої бази господарством.

Економічна ефективність сільськогосподарського виробництва означає отримання максимальної кількості агропродукції з одиниці (1 га) земельної площі, від однієї голови худоби при найменших затратах праці і коштів на виробництво одиниці продукції. В таблиці 2.6 розглянемо, наскільки ефективною була діяльність підприємства.

З даних табл. 2.6 видно, що загальний обсяг валової продукції (у постійних цінах 2016 р.) зазнав коливань: зростання на 23,7 % у 2023 р. порівняно з 2022 р., а потім зниження на 16,3 % у 2024 р., що вказує на нестабільність обсягів виробництва. Вартість валової продукції на 100 га с.-г. угідь і на одного працівника також демонструє подібну динаміку: зростання у 2023 р. і зниження у 2024 р. до рівнів, близьких до 2022 р.

Фондовіддача (на 1 грн. основних засобів) та віддача на 1 грн. активів зросли у 2023 р., проте трохи знизилась у 2024 р., що пов'язане зі скороченням вартості активів при зменшенні темпів зростання обсягів виробництва.

Таблиця 2.6 – Показники економічної ефективності господарської діяльності ДП «ЕБ «Дачна»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість валової продукції (в постійних цінах 2016 р.), тис. грн.	18796	23246	19476	679	103,6
в т. ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1008,4	1247,1	1044,8	36,4	103,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	354,6	438,6	354,1	-0,5	99,8
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	3,57	5,04	4,12	0,55	115,6
на 1 грн. активів, грн.	0,65	0,79	0,71	0,06	109,4
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	22990	27958	47084	24094	204,8
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1233,4	1499,9	2526,0	1292,6	204,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	433,8	527,5	856,1	422,3	197,4
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	4,36	6,06	9,96	5,60	228,4
на 1 грн. активів, грн.	0,80	0,95	1,72	0,92	216,2
Чистий прибуток, тис. грн.	312	402	426	114	136,5
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	16,7	21,6	22,9	6,1	136,5
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	5,9	7,6	7,7	1,9	131,6
на 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	0,06	0,09	0,09	0,03	152,3
на 1 грн. активів, грн.	0,01	0,01	0,02	0,00	144,1
Рівень рентабельності по підприємству, %	1,7	1,7	1,0	-0,6	x

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Чистий дохід значно зріс у 2024 р. у 2 рази порівняно з 2022 р., що є позитивною тенденцією та свідчить про ефективнішу комерційну діяльність. У розрахунку на 100 га, одного працівника та одиницю виробничих ресурсів також спостерігається стійке зростання, особливо в 2024 р.: на 1 грн основних засобів – з 4,36 грн у 2022 р. до 9,96 грн у 2024 р.; на 1 грн активів – з 0,8 грн. до 1,72 грн. Це свідчить про зростаючу ефективність використання виробничих ресурсів, попри незначне зниження фізичних обсягів виробництва.

Чистий прибуток підприємства є незначним, проте залишається позитивним протягом трьох років, хоча його темпи зростання невеликі: на 28,8 % у 2023 р. до 2022 р. та на 6 % у 2024 р. до 2023 р. Показники прибутку в розрахунку на 100 га та одного працівника зросли, але несуттєво, що свідчить про стабільність господарювання, але низьку прибутковість. На 1 грн основних засобів підприємство отримувало лише 10 коп. прибутку, що є низьким показником економічної віддачі ресурсів.

Рівень рентабельності зберігався на рівні 1,7 % у 2022–2023 р.р., але у 2024 році знизився до 1,0 %, попри зростання чистого доходу у 2 рази, що свідчить про збільшення витрат та недостатній контроль за собівартістю, навіть на фоні зростання реалізації.

Таким чином, ДП «ЕБ «Дачна» демонструє позитивну динаміку реалізації продукції та доходів, що свідчить про зміцнення ринкових позицій. Проте ефективність використання ресурсів зростає повільно, а рівень рентабельності залишається низьким і навіть знижується, що вказує на потребу в оптимізації витрат та покращенні управління прибутковістю.

2.2. Стан управління фінансово-господарською діяльністю організації

В управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства важливу роль відіграє організаційна структура управління, яка в ДП «ЕБ «Дачна» є дворівневою лінійно-функціональною, з розподілом на управлінські блоки: рослинництво, тваринництво, технічне забезпечення, економіку та адміністративні служби (рис. 2.1).

Ключовими особливостями структури управління ДП «ЕБ «Дачна» є наступні:

- централізація управління, оскільки всі підрозділи підпорядковуються директору, що відповідає класичній вертикалі управління, а також присутні функціональні керівники: головний агроном, інженер, економіст, бухгалтер, енергетик;
- поділ за напрямками діяльності, так як існують окремі спеціалісти з рослинництва, тваринництва, насінництва, ветеринарії, маркетингу, енергетики, технічної служби (завідувач гаражу, механіки), складського господарства тощо. В господарстві виділено насіннєвий комплекс та науково-виробничі відділи, що свідчить про поєднання виробництва з науковими дослідженнями;
- наявні недоліки у функціонуванні підрозділів структури: відсутній

керівник науково-виробничого відділу з тваринництва, що може ускладнювати координацію роботи в цій галузі, також деякі ланки мають нечітко визначене підпорядкування (наприклад, техніки-лаборанти або комірник);

– наявний адміністративно-господарський супровід управління, оскільки присутні посади секретаря, інспектора з кадрів, коменданта, що забезпечують внутрішню адміністративну підтримку.

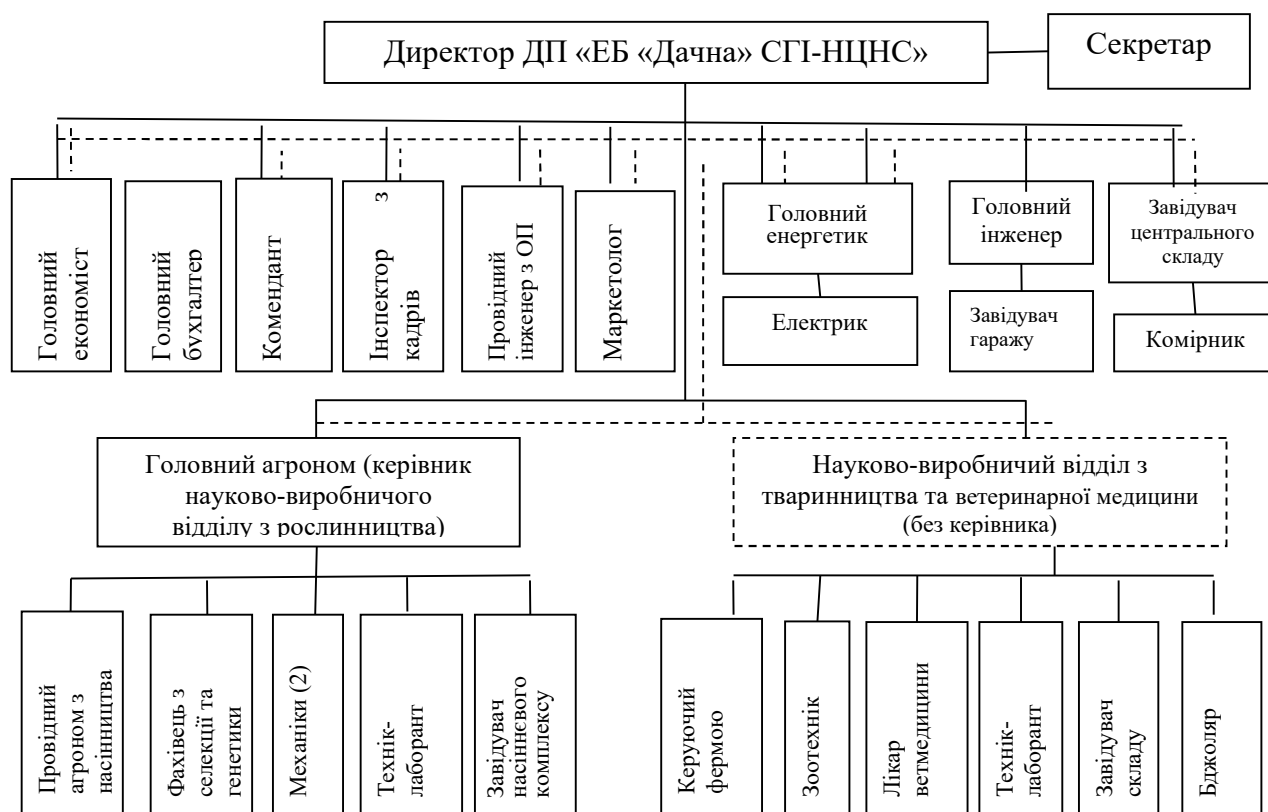


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ДП «ЕБ «Дачна», 2024 р.

Сформовано автором на основі штатного розкладу

Перевагами сторони структури управління ДП «ЕБ «Дачна» є наступні:

- наявність галузевого поділу, що дозволяє спеціалізувати управління за напрямками і скорочує час на прийняття рішень;
- забезпечення ефективного функціонального контролю (економіст, бухгалтер, інженери);
- орієнтація на насінництво й науку, що створює потенціал для інновацій.

Недоліками сторони структури управління ДП «ЕБ «Дачна» є наступні:

- відсутність окремих ланок управління у тваринництві може знижувати ефективність цієї галузі;
- велика кількість підлеглих без чіткої координації між собою (наприклад, бджоляр, зоотехнік, комірник тощо);
- може виникати перевантаження директора функціональним контролем через недостатнє делегування повноважень.

З огляду на це, для удосконалення адміністрування в управлінні ДП «ЕБ «Дачна» можемо порекомендувати наступне:

- призначити керівника науково-виробничого відділу з тваринництва;
- уточнити лінії підпорядкування технічного та допоміжного персоналу;
- розглянути можливість введення заступника директора з виробництва або керівника операційної діяльності, щоб зменшити навантаження на директора.

Своєчасний аналіз фінансової діяльності підприємств дозволяє враховувати закономірності та характер впливу різних факторів на величину витрат по фінансуванню та впливати на якість управлінських рішень в сфері політики фінансування, дозволяючи оцінити різні варіанти рішення, вибрати кращий варіант із багатьох альтернативних.

З метою дослідження ефективності фінансової діяльності ДП «ЕБ «Дачна» доцільно здійснити аналіз складу і структури активів в табл. 2.7. Дані табл. 2.7 свідчать, що на кінець 2024 р. вартість активів склала 25,6 млн. грн., що на 4,2 млн. грн. менше, ніж було в 2022 році. На дане відхилення вплинуло, в основному, зменшення вартості оборотних активів на 2,7 млн. грн. Оборотні активи зменшились, в свою чергу, за рахунок скорочення запасів на 5,3 млн. грн. (на 39 %).

Найбільшу частку в складі активів ДП «ЕБ «Дачна» в 2024 р. займають поточні біологічні активи (29 %), запаси товарно-матеріальних цінностей (33 %) та основні засоби (20 %). Це свідчить про те, що підприємство «ЕБ «Дачна» має значну частину своїх активів, зосереджену на виробничих та матеріальних ресурсах, що можуть бути швидко використані або реалізовані в процесі

господарської діяльності.

Таблиця 2.7 – Склад і структура активів на кінець року ДП «ЕБ «Дачна»

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. + / -до 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи	6710	22,55	5983	20,11	5224	20,41	-1486	-22,15
в т.ч.:								
нематеріальні активи	1515	5,09	1515	5,09	-	-	-1515	-100,00
основні засоби	4990	16,77	4233	14,23	5220	20,40	230	4,61
довгострокові біологічні активи	205	0,69	235	0,79	4	0,02	-201	-98,05
Оборотні активи	23044	77,45	23153	77,81	20368	79,59	-2676	-11,61
запаси	13771	46,28	13755	46,23	8425	32,92	-5346	-38,82
в т.ч.:								
виробничі запаси	7797	26,20	5361	18,02	4660	18,21	-3137	-40,23
незавершене виробництво	1360	4,57	2664	8,95	1761	6,88	401	29,49
готова продукція	2617	8,80	5727	19,25	2001	7,82	-616	-23,54
товари	5	0,02	3	0,01	3	0,01	-2	-40,00
поточні біологічні активи	7359	24,73	7658	25,74	7.415	28,97	56	0,76
дебіторська заборгованість	585	1,97	1515	5,09	1189	4,65	604	103,25
грошові кошти	1315	4,42	220	0,74	1315	5,14	-	-
Валюта балансу	29754	100,00	29754	100,00	25592	100,00	-4162	-13,99

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Поточні біологічні активи (29% у структурі активів 2024 р.) включають живі організми, які знаходяться у процесі вирощування або виробництва, наприклад, рослинні культури чи поголів'я тварин. Висока частка поточних біологічних активів ДП «ЕБ «Дачна» вказує на те, що підприємство активно займається сільським господарством і має значний потенціал для отримання майбутніх доходів.

Запаси товарно-матеріальних цінностей (33% у структурі активів 2024 р.) є ресурсами, які ДП «ЕБ «Дачна» використовує для виробництва або реалізації, такі як насіння, добрива, паливо та інші матеріали. Така частка запасів вказує на те, що ДП «ЕБ «Дачна» орієнтоване на ефективне виробництво і може мати велику кількість матеріальних ресурсів для забезпечення своєї діяльності.

Основними засобами (20% у структурі активів 2024 р.) є довгострокові активи, такі як будівлі, техніка, обладнання, які використовуються в процесі виробництва. Частка в 20% в ДП «ЕБ «Дачна» свідчить про те, що підприємство

має належну матеріально-технічну базу для здійснення своєї діяльності, але ця частка не є домінуючою, що вказує на те, що підприємство не залежить від високих капітальних витрат для свого функціонування.

В цілому, такий розподіл активів свідчить про те, що ДП «ЕБ «Дачна» активно працює з біологічними активами і товарно-матеріальними ресурсами, орієнтуючись на виробництво та швидку оборотність своїх ресурсів. Розглянемо склад та структуру капіталу в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад і структура пасивів ДП «ЕБ «Дачна» на кінець року

Джерела	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. + / -до 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	4556	15,31	4556	15,64	4556	17,80	-	-
Додатковий капітал	10500	35,29	10500	36,04	8985	35,11	-1515	-14,43
Резервний капітал	10698	35,95	10778	36,99	10863	42,45	165	1,54
Всього власного капіталу	25754	86,56	25834	88,67	24404	95,36	-1.350	-5,24
Кредиторська заборгованість:	4000	13,44	3302	11,33	1188	4,64	-2812	-70,30
за товари, роботи та послуги	2030	6,82	1421	4,88	541	2,11	-1489	-73,35
з бюджетом	1525	5,13	1259	4,32	-	-	-1525	-100,00
зі страхування	71	0,24	54	0,19	57	0,22	-14	-19,72
з оплати праці	308	1,04	553	1,90	587	2,29	279	90,58
Інші поточні зобов'язання	66	0,22	15	0,05	3	0,01	-63	-95,45
Всього позикового капіталу	4000	13,44	3302	11,33	1188	4,64	-2812	-70,30
Валюта балансу	29754	100,00	29136	100,00	25592	100,00	-4162	-13,99

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

З наведених в табл. 2.8 розрахунків видно, що активи ДП «ЕБ «Дачна» сформовані переважно за рахунок власного капіталу. Так, в 2010 р. частка власного капіталу в джерелах активів підприємства становила 95,3 %.

Переважаючого такого джерела фінансування активів як власний капітал забезпечує незалежність ДП «ЕБ «Дачна» від зовнішніх кредиторів, підвищує фінансову стійкість підприємства та в цілому позитивно впливає на діяльність підприємства. Іншою складовою фінансових ресурсів ДП «ЕБ «Дачна» є його кредиторська заборгованість, що в основному складається з кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та з оплати праці. В структурі джерел фінансових ресурсів підприємства відсутні довгострокові фінансові зобов'язання,

забезпечення наступних витрат і платежів та доходи майбутніх період.

Одним із найбільш важливих аспектів функціонування ДП «ЕБ «Дачна» є його інвестиційна привабливість, яка характеризує можливість залучення інвестиційних ресурсів підприємством.

Платоспроможність підприємства відображає наявність у нього коштів, достатніх для погашення боргів за всіма короткостроковими зобов'язаннями та одночасного здійснення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники оцінки платоспроможності ДП «ЕБ «Дачна»

Показники	Норматив не значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від 2022р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$>0,2$	0,329	0,067	2,792	2,463
Коефіцієнт проміжної ліквідності	$0,8-1,0$	0,475	0,525	2,108	1,633
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	5,761	7,012	17,145	11,384
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	≤ 1	0,146	0,459	1,001	0,855

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

З аналізу даних таблиці 2.9, можна помітити, що підприємство є платоспроможним, всі показники ліквідності знаходяться в межах норми.

Фінансова стійкість оцінюється показниками рівня використання і стану необоротних активів; показниками використання оборотних активів та показниками фінансової незалежності підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ДП «ЕБ «Дачна»

Показники	Нормативне значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від 2022р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,866	0,887	0,954	0,088
Коефіцієнт фінансового леверіджу	$\leq 1,0$	0,155	0,128	0,049	-0,107
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,134	0,113	0,046	-0,088
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$\geq 0,6$	0,866	0,887	0,954	0,088
Коефіцієнт поточної заборгованості	$\leq 0,5$	0,134	0,113	0,046	-0,088
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$1,7- 2,0$	0,739	0,768	0,786	0,046

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

Стосовно показників фінансової стійкості ДП «ЕБ «Дачна», вони показують наступні результати. Коефіцієнт автономії збільшився на 0,088, що свідчить про

те, що у ДП «ЕБ «Дачна» зросла доля власних фінансових вкладень. Даний коефіцієнт в 2022-2024 р.р. знаходився в межах норми. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина є капіталізованою, значно відхиляється від нормативу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як співвідношення між маневровими активами (активами, які можуть бути швидко переведені в готівку або використані для фінансування діяльності підприємства) та власним капіталом. У 2024 р. коефіцієнт маневреності власного капіталу складає 0,786, тобто, що на кожну одиницю власного капіталу припадає 0,786 одиниць маневрових активів.

Це свідчить про те, що підприємство має недостатній обсяг маневрових активів для покриття своєї фінансової діяльності і означає, що ДП «ЕБ «Дачна» не здатне в певній мірі швидко використовувати власні кошти для підтримки оперативної діяльності та зменшення фінансових ризиків. Також це свідчить про дисбаланс у структурі активів підприємства і вказує на те, що підприємство не має оптимального рівня маневрових активів для покриття своїх зобов'язань без зайвого ризику. Підприємство має достатньо маневрових активів, що дозволяє йому бути фінансово гнучким і здатним швидко реагувати на зміни в ринку чи непередбачувані ситуації.

Аналіз показників ділової активності для ДП «ЕБ «Дачна» дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та оперативність у виконанні виробничих процесів. Це допомагає виявити слабкі місця в управлінні та оптимізувати використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Оцінка ділової активності сприяє прогнозуванню майбутніх результатів та підвищенню рентабельності підприємства. Крім того, регулярний аналіз дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку і забезпечує стабільність фінансового стану підприємства (таблиця 2.11).

Коефіцієнт оборотності активів вказує на рівень обертання загального капіталу, інвестованого в підприємство. Це показник капіталовіддачі, оскільки

відображає обсяги чистого доходу на одну інвестовану гривню. За даними таблиці ми спостерігаємо покращення всіх показників ділової активності підприємства, що свідчить про більш ефективне використання власних коштів підприємством та зростання ділової активності ДП «ЕБ «Дачна».

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ДП «ЕБ «Дачна»

Показники	Нормативне значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від 2022р.
Показники оцінки оборотності активів					
Коефіцієнт оборотності всіх використовуваних активів	X	0,796	0,949	1,721	0,925
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	X	1,048	1,210	2,164	1,116
Період обороту всіх використовуваних активів, днів	X	452	379	209	-243
Період обороту оборотних активів, днів	X	344	297	166	-177
Показники оцінки оборотності капіталу					
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	X	0,894	1,084	1,874	0,981
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	X	7,266	7,658	20,973	13,707
Період обороту власного капіталу	X	403	332	192	-211
Період обороту позикового капіталу, днів	X	50	47	17	-32
Показники оцінки рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності всіх використовуваних активів	$\geq 0,1$	0,011	0,014	0,016	0,005
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\geq 0,15$	0,012	0,016	0,017	0,005
Коефіцієнт рентабельності реалізації	$\geq 0,3$	0,014	0,014	0,009	-0,005
Коефіцієнт рентабельності витрат	$\geq 0,35$	0,017	0,017	0,010	-0,006

Створено автором за даними розрахунків на базі додатків А-В

В 2024 р. відбулося скорочення періоду обороту всіх активів на 211 днів, при одночасному зменшенні періоду обертання оборотних активів на 32 дні. Рентабельність діяльності господарства та використовуваних ним активів за досліджуваній період зростає, що при одночасному зменшенні активів є результатом збільшення отриманого чистого прибутку.

Показники оборотності показують, що інвестовані засоби обертаються в процесі виробничої діяльності підприємства на досить низькій швидкості. Хоча на тривалість надходження засобів в обороті впливають численні зовнішні фактори (економічна ситуація в країні; швидкість розрахункових операцій тощо), період обороту використовуваних активів у значній мірі визначається умовами внутрішньої діяльності підприємства.

2.3. Оцінка формування та розвитку організаційної культури підприємства

Кожна компанія формує свою систему організаційної культури, щоб насамперед досягти поставленої бізнес-мети. Ця система складається з певних цінностей і підтримується керівниками компанії. Саме тому, культура, яка формується, стає своєрідною візитною карткою компанії. У компанії організаційна культура створює особливу внутрішню атмосферу, яка мобілізує людей на виконання вищих цілей і місії корпорації: підвищується якість та інтенсивність роботи кожного працівника, зводяться до мінімуму виробничі конфлікти. Нині, більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей. Проаналізувавши джерела [11; 12; 15; 7, 9] та сформовану раніше історію та культуру ДП «ЕБ «Дачна», можна виділити 9 складових організаційної культури компанії, характеристика яких для ДП «ЕБ «Дачна» наведена в таблиці 2.12.

Аналіз історії ДП «ЕБ «Дачна» з позицій розвитку організаційної культури дозволяє виявити, як внутрішні цінності, соціальні практики та управлінські процеси формують і підтримують ефективність організації. Підприємство засноване ще при Радянському Союзі в 1932 р., основна реструктуризація до нинішнього стану і розміру була здійснена в 2003 р. З самого початку його діяльність була орієнтована на виконання наукових та виробничих завдань у сфері сільськогосподарських досліджень. Це дозволяє припустити, що організаційна культура підприємства з самого початку розвивалася на основі науково-дослідницької діяльності, де важливими були інновації, якість і точність.

В 2014 р. ДП «ЕБ «Дачна» СГІ-НЦНС» було визнане як «Краще державне підприємство 2014 року в Одеській області», а в 2015 р. отримало Статус-нагороду «Золота Корона «Підприємство року». На цьому етапі культура підприємства могла бути орієнтована на командну роботу, дисципліну і забезпечення високих стандартів у науковому підході до селекції культур.

Таблиця 2.12 – Оцінка елементів організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна»

Назва елемента організаційної культури	Характеристика складових елемента організаційної культури	Відмітка про наявність
Власна історія	Власні історії про формування компанії, вихід зі скрутного становища та прийняття неординарних рішень надихають та мотивують персонал	Наявна
Фокус на професіоналізм та інновації	Підтримка інновацій, професіоналізму та високих стандартів виробництва	Наявний
Місія	Взагалі місія будь-якої організації – це сенс її існування. Саме в місії поєднано позицію компанії щодо задоволення потреб споживачів, її конкурентні переваги та ставлення до своїх співробітників.	Відсутня
Стратегічне бачення	- напрями розвитку компанії в майбутньому.	Наявні
	- майбутні споживачі, товари та технології	Наявні
Фірмовий стиль	- одяг співробітників	Лише спецодяг
	- індивідуальний шрифт	Відсутній
	- логотип, колір	Наявний
	- слоган	Відсутній
	- шаблони документів	Наявні
	- поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки)	Наявні
	- сувенірна продукція	Відсутня
	- рекламні матеріали	Відсутні
	- корпоративний сайт	Наявний
	- архітектурне середовище компанії.	Наявне
Етичний кодекс	Етичний кодекс може містити регламентації поведінки співробітника у складній ситуації або порядок прийняття важливих для компанії рішень, підвищувати статус певної компанії в очах представників її мікро- та макросередовища та служити для розвитку організаційної культури організації	Відсутній
Корпоративні норми	Несоціальні, які регулюють відносини членів корпорації до яким матеріальним об'єктам, використовуваним в їх діяльності:	
	Технічні	Наявні
	Санітарно-гігієнічні	Наявні
	Фізіологічні	Наявні
	Біологічні	Наявні
	Соціальні корпоративні норми – це правила поведінки, видані на підприємстві, в організації та регулюють відносини між працівниками, співробітниками корпорації і кредиторами, між співробітниками корпорації і клієнтами та ін	
	Корпоративні звичаї	Частково наявні
	Етичні норми	Відсутні
	Естетичні норми	Відсутні
	Ділові звичаї	Наявні
	Правові норми	Наявні
Кадрова політика	Політика підбору персоналу.	Наявна
	Політика навчання працівників організації	Наявна
	Політика оплати праці	Наявна
	Політика формування кадрового резерву	Наявна
	Політика формування соціальних стосунків в організації.	Наявна
Колективний договір	Відповідно до ч.7 ст. 65 ГК України на всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.	Наявний
Традиції (корпоративні заходи)	День поля	Наявний
	Святкування днів народження співробітників	Наявне
	Персоналізовані дописи в соціальних мережах	Наявні
	Публічні подяки	Наявні
	Визнання професійних досягнень	Наявні

Створено автором за даними підприємства

Історія розвитку організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна» свідчить про поєднання науково-орієнтованої культури з практичними цілями ефективного управління ресурсами та підтримки інновацій. ДП «ЕБ «Дачна» зосереджене на високих стандартах професіоналізму, командній роботі та постійному розвитку, що відповідає вимогам до аграрного сектору в умовах сучасних економічних та екологічних викликів.

Другим елементом іде фокус на професіоналізм та інновації. З часом, з огляду на вимоги до високих результатів в аграрній науці, організаційна культура в ДП «ЕБ «Дачна» могла розвиватися в напрямку підтримки інновацій, професіоналізму та високих стандартів виробництва. Працівники ДП «ЕБ «Дачна» мають високий рівень кваліфікації, оскільки діяльність пов'язана з сучасними методами селекції та генної інженерії. Тому в організаційній культурі ДП «ЕБ «Дачна» можна було б відзначити орієнтацію на безперервне навчання та вдосконалення фахових навичок.

Третім елементом іде сприяння командній роботі та відкритості до змін. Враховуючи роль ДП «ЕБ «Дачна» у наукових дослідженнях та селекційних проектах, можна припустити, що культура комунікацій та співпраці між різними групами працівників – науковцями, агрономами, технічним персоналом та керівниками – є важливою частиною внутрішнього середовища. Також орієнтація на інновації передбачає необхідність прийняття змін і швидкої адаптації до нових технологій та методів роботи, що сприяє розвитку гнучкої, адаптивної організаційної культури.

Четвертим елементом іде Місія підприємства, яка в ДП «ЕБ «Дачна» відсутня, тому існує необхідність її розробки. З огляду на значення селекційних і генетичних досліджень для сільського господарства України, організаційна культура підприємства, ймовірно, є сильною в контексті місії та стратегічних цілей, таких як підвищення врожайності, стійкості культур та адаптації до місцевих умов. Культура підприємства в цьому випадку підтримує довгострокову мету сталого розвитку аграрного сектора через наукові досягнення та інновації.

П'ятим елементом іде стратегічне бачення, яке в господарстві наявне,

оскільки стратегічне бачення ДП «ЕБ «Дачна» можна визначити через основні напрямки, які охоплюють наукову діяльність, інновації у сільському господарстві та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору. Ключовими аспектами, які дозволяють зробити висновок про стратегічне бачення підприємства є наступні:

- інновації та наукові досягнення. Стратегічним напрямком є продовження наукових досліджень і селекційних розробок для створення нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур, які будуть адаптовані до різних кліматичних умов півдня України, що дозволяє ДП «ЕБ «Дачна» залишатися важливим гравцем у галузі сільськогосподарської наукової діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності та стійкості культур;

- підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Важливим аспектом є оптимізація ДП «ЕБ «Дачна» процесів вирощування сільськогосподарських культур та розведення тварин для забезпечення високих і стабільних урожаїв, зокрема через впровадження новітніх технологій і методів агрономії та фокус на автоматизацію та сучасне обладнання для зменшення витрат і покращення результатів;

- сталість та екологічна відповідальність. Стратегічне бачення ДП «ЕБ «Дачна» включає також увагу до екологічних аспектів. Підприємство прагне до сталого розвитку, впроваджуючи практики, що мінімізують вплив на навколишнє середовище, зокрема через збереження родючості ґрунтів та адаптацію до змін клімату.

- розширення ринків і зміцнення партнерства. З огляду на міжнародні тенденції, ДП «ЕБ «Дачна» також може орієнтуватися на розширення своїх ринків збуту продукції та розвиток партнерських відносин з іншими аграрними підприємствами, науковими установами та міжнародними організаціями для обміну досвідом та впровадження найкращих практик.

Отже, стратегічне бачення ДП «ЕБ «Дачна» орієнтоване на лідерство у галузі сільськогосподарських досліджень і селекції, впровадження інноваційних технологій у виробництво та забезпечення сталого розвитку, що відповідає вимогам екологічної відповідальності та ефективності.

Шостим елементом іде фірмовий стиль. Серед складових фірмового стилю в ДП «ЕБ «Дачна» наявні: одяг співробітників (видається лише спецодяг працівникам тваринництва), шаблони документів (накази, заяви про прийняття на роботу, переведення, звільнення, на командировки, на відпустку) та поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки). Підприємство має власний логотип, який наведено на сайті підприємства та на його Інстаграм-сторінці (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Логотип ДП «ЕБ «Дачна»

Джерело: Інстаграм-сторінка

Фірмовими кольорами ДП «ЕБ «Дачна» є синій, жовтий та зелений.

Проте в ДП «ЕБ «Дачна» відсутні наступні складові фірмового стилю: індивідуальний шрифт, слоган, сувенірна продукція, рекламні матеріали, відсутній корпоративний сайт не сформоване архітектурне середовище компанії. Отже, треба їх розробити.

Сьомим елементом іде Етичний кодекс підприємства, який теж відсутній, отже, слід розробити його в третьому розділі.

Восьмим елементом ідуть корпоративні норми. Серед корпоративних норм в ДП «ЕБ «Дачна» наявні:

1. Несоціальні корпоративні норми, які регулюють відносини працівників ДП «ЕБ «Дачна» до певних виробничих засобів, що використовуються ними в діяльності:

- Технічні (правила роботи з ПЕОМ, правила експлуатації машин та обладнання, годівлі тварин тощо). Ці правила закріплені в інструкціях з експлуатації, які доводить до працівників інженер з охорони праці. За правильну експлуатацію машин і механізмів на фермах відповідають головні інженери

господарств і інженери по механізації трудомістких процесів у тваринництві. До роботи на машинах, які використовують у тваринництві, допускаються лише робітники, які пройшли інструктаж. Все обладнання розміщують відповідно до проекту і монтують на міцних фундаментах. Корпуси електродвигунів, пускових приладів, машин і обладнання, які можуть бути під напругою, заземляють. Все електрообладнання повинне забезпечувати умови вибухобезпеки. Крім вище вказаних, слід виконувати правила безпеки, пов'язані з особливостями експлуатації окремих машин. Наприклад, приступати до подачі кормів у кормо-приготувальну машину можна тільки після того, як її робочі органи почнуть обертатись з нормальною частотою. Не можна включати доїльну установку в роботу, якщо скляні труби в молоко або вакуумпроводі мають пошкодження;

– Санітарно-гігієнічні (правила прибирання приміщень після закінчення роботи, правила застосування засобів захисту працівників). Особлива увага приділяється галузі тваринництва. З основними правилами техніки безпеки при роботі з тваринами працівників в ДП «ЕБ «Дачна» знайомить ветеринарний лікар і зоотехнік. На території тваринницьких ферм підтримується чистота, проводиться озеленення, в нічний час вмикається освітлення. Проїзди і проходи звільняються для руху транспорту і людей, мають тверде покриття. Взимку вони очищаються від снігу. На ферми обслуговуючий персонал проходить через санпропускник. Для зберігання особистого одягу та спецодягу господарство має гардеробну, душову і пральню, а також відділення для дезинфекції одягу та вбиральню. Для дезинфекції взуття на вході в тваринницькі ДП «ЕБ «Дачна» приміщення поставлені дезбар'єри. Для підтримання санітарного порядку на фермі 1–2 рази в місяць проводиться санітарний день. При зарахуванні на роботу обслуговуючий персонал проходить медичний огляд, який повторюють не менше одного разу в квартал. На роботу дояркою не приймають осіб, які хворіли на туберкульоз, бруцельоз, хронічну дизентерію та інфекційні хвороби. Для миття і знезараження рук персоналу, який доглядає тварин, у побутових блоках, приміщеннях для худоби є умивальники, мило, чисті рушники, бачки з дезінфікуючим розчином. Для профілактики переохолодження рук слід є в

достатній кількості тепла вода. Для праці доярок створені найкращі санітарні умови, щоб забезпечити чистоту молока. Але в ДП «ЕБ «Дачна» не проводиться щоденна фіззарядка для працівників;

- Фізіологічні (інструкція про порядок носіння літнього і зимового спецодягу);

- Біологічні (про порядок використання респіратора тощо)

2. Соціальні корпоративні норми – це правила поведінки, видані на підприємстві, в організації та регулюють відносини між працівниками, співробітниками ДП «ЕБ «Дачна» і кредиторами, між співробітниками ДП «ЕБ «Дачна» і клієнтами тощо. В ДП «ЕБ «Дачна» наявні лише такі соціальні корпоративні норми, як ділові звичаї, до яких можна віднести заплановані збори, наради, планерки та правові норми (розподіл прибутку між засновниками в кінці року). При цьому в господарстві відсутні такі соціальні корпоративні норми, як корпоративні звичаї (подарунки для клієнтів); етичні норми; естетичні норми (оформлення інтер'єру приміщення певним чином тощо).

Дев'ятим елементом іде кадрова політика. Серед складових кадрової політики в ДП «ЕБ «Дачна» наявна лише політика оплати праці, яка зафіксована в колективному договорі, політика підбору персоналу, політика навчання працівників організації, політика формування кадрового резерву.

Восьмим елементом іде колективний договір. Колективний договір ДП «ЕБ «Дачна» укладений відповідно до чинного в Україні законодавства і є актом, який регулює виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між Власником (уповноваженим ним органом) та трудовим колективом.

Десятим елементом ідуть традиції (корпоративні заходи). ДП «Експериментальна база «Дачна» активно підтримує корпоративні традиції, які формують позитивну організаційну культуру та зміцнюють командний дух.

Корпоративна культура ДП «ЕБ «Дачна» включає не лише трудові традиції та події професійного спілкування (День поля), а й щоденні практики емоційної підтримки, такі як: святкування днів народження, визнання професійних досягнень, публічні подяки, персоналізовані дописи в соціальних мережах, що

формує відкриту, підтримуючу атмосферу, що позитивно впливає на мотивацію, лояльність і згуртованість колективу.

День поля є щорічною професійною традицією. Підприємство регулярно проводить День поля, який став традиційним заходом для демонстрації досягнень у сфері селекції та насінництва. Цей захід збирає аграріїв, науковців та представників влади з різних регіонів України. Наприклад, 7 червня 2024 р. у селі Дачне відбувся Всеукраїнський День поля, організований Селекційно-генетичним інститутом за підтримки ДП «Дачна». Такі події сприяють обміну досвідом, впровадженню інновацій та зміцненню партнерських стосунків.

Святкування днів народження співробітників також є давньою традицією. В ДП «ЕБ «Дачна» існує традиція вітання працівників з днем народження. Наприклад, на офіційній Facebook-сторінці підприємства було опубліковано привітання головного бухгалтера Наталії Мачуки з 50-річчям. Такі публічні вітання демонструють повагу до співробітників та сприяють формуванню дружньої атмосфери в колективі.

Привітання з професійними досягненнями є ще однією культурною традицією ДП «ЕБ «Дачна». У колективі підприємства поширеною практикою є публічне вшанування професійних здобутків співробітників, що видно зі сторінки Facebook. Наприклад, публікуються привітання з нагоди вручення почесних грамот, подяк, або з відзначенням за участь у заходах та наукових форумах. Такі дописи супроводжуються щирими словами вдячності, фотографіями та підкресленням ролі працівника в успіхах підприємства. Це свідчить про те, що в організації високо цінується особистий вклад кожного працівника, а мотивація через визнання є важливою складовою культури.

Отже, корпоративні традиції є найбільш розвинутим елементом організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна» та сприяють формуванню згуртованого, професійно орієнтованого колективу. Підприємство активно підтримує соціально важливі ініціативи, зокрема щорічне проведення Дня поля, що стало традиційною платформою для обміну досвідом, демонстрації досягнень і встановлення партнерських стосунків. Важливою практикою є публічне вшанування

співробітників як з нагоди дня народження, так і за професійні досягнення, що супроводжується персональними привітаннями та відзначенням у соціальних мережах. Такі традиції підсилюють відчуття належності до команди, сприяють підвищенню мотивації працівників та створюють позитивну морально-психологічну атмосферу в організації. У комплексі ці заходи зміцнюють внутрішні зв'язки в колективі та підвищують імідж підприємства серед партнерів і клієнтів.

Розвиток бренду роботодавця допоможе ДП «ЕБ «Дачна» привертати увагу висококваліфікованих фахівців на ринку праці, особливо в умовах наявності вакантних посад. Сильний бренд підвищує довіру до підприємства, показуючи його як стабільного, відповідального і перспективного роботодавця. Формування позитивного іміджу сприяє зниженню витрат на пошук і утримання персоналу. Водночас це допомагає зміцнити внутрішню організаційну культуру через зростання гордості працівників за місце роботи. Активна комунікація цінностей, досягнень і корпоративних традицій сприяє підвищенню лояльності та мотивації колективу. Розвиток бренду роботодавця може стати важливим елементом комплексної стратегії успіху та конкурентоспроможності підприємства.

Також для забезпечення єдиних стандартів поведінки та взаємодії всередині колективу ДП «ЕБ «Дачна» важливим є формування Кодексу корпоративної культури, що сприятиме зміцненню внутрішньої дисципліни, підвищенню відповідальності працівників та створенню позитивного морально-психологічного клімату. Кодекс допомагає уникати конфліктів і непорозумінь, чітко регулюючи етичні норми і очікування. Наявність офіційного документу підвищує довіру працівників до керівництва та посилює згуртованість команди. Крім того, він підтримує зовнішній імідж підприємства як сучасної, надійної та відкритої організації.

Про ці заходи мова в наступному пункті роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ДП «ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА БАЗА «ДАЧНА» СГІ-НЦНС» ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Перспективні напрями розвитку організаційної культури підприємства

На основі аналізу діяльності і елементів організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна», можна визначити кілька перспективних напрямів її розвитку, які сприятимуть посиленню ефективності управління, мотивації персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1. Посилення внутрішньої комунікації шляхом запровадження регулярних командних нарад, внутрішніх бюлетенів або електронної платформи для обміну інформацією між підрозділами та формування зворотного зв'язку з працівниками для підвищення прозорості та довіри до керівництва.

В табл. 3.1 наведено більш детальний опис напрямів посилення внутрішньої комунікації в межах розвитку організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна», з прикладами, формами впровадження та очікуваними ефектами.

Таблиця 3.1 – Напрями розвитку внутрішньої комунікації в ДП «ЕБ «Дачна»

Напрямок	Суть / Ідея	Форми реалізації	Очікуваний результат
1. Регулярні збори та наради	Обмін інформацією між підрозділами та керівництвом	Щотижневі/щомісячні оперативки, наради з керівниками структурних підрозділів	Підвищення поінформованості, усунення «інформаційного вакууму»
2. Впровадження внутрішнього інформаційного бюлетеня	Візуальне інформування колективу про події, новини, зміни	Створення електронного вісника (1–2 рази на місяць)	Формування єдиного інформаційного простору, підвищення залученості
3. Зворотний зв'язок з працівниками	Виявлення настроїв, пропозицій, проблем	Скриньки ідей, анонімні опитування, онлайн-анкети	Покращення клімату довіри, ріст мотивації
4. Електронна комунікація	Забезпечення швидкого обміну інформацією	Створення закритої Viber/Telegram-групи, Google-диск або внутрішнього чату	Оперативність взаємодії, зменшення управлінських затримок
5. Візуалізація управлінської структури і функцій	Чітке розуміння хто за що відповідає	Інфографіка, стенди в адмінкорпусі, розділ на сайті	Прозорість структури, краща координація між підрозділами
6. Навчання комунікаційній грамотності	Розвиток навичок ефективного спілкування	Тренінги, внутрішні семінари, обговорення кейсів	Підвищення професійної культури спілкування

Створено автором

В умовах, коли підприємство має розгалужену структуру, спеціалізовані відділи (рослинництво, тваринництво, інженерія) та наукову складову, внутрішня комунікація відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості дій. Вона також формує підґрунтя для довіри, мотивації та зниження конфліктності в колективі.

Щодо впровадження системи внутрішньої комунікації в ДП «ЕБ «Дачна», ми можемо надати наступні рекомендації:

- розпочати з пілотного запуску: наприклад, зведеної наради раз на тиждень і відкриття електронної групи для адміністративного персоналу;
- призначити відповідальну особу (наприклад, секретаря або інспектора з кадрів) за ведення бюлетеня та фіксацію ініціатив;
- використовувати анонімні опитування як безпечний канал виявлення реальних настроїв працівників.

2. Розвиток лідерства середнього рівня шляхом введення посад керівників підрозділів (наприклад, встановлення керівника відділу з тваринництва) та делегування частини повноважень від директора, а також створення програми наставництва або тренінгів для розвитку управлінських навичок у ключових фахівців.

У структурі ДП «ЕБ «Дачна» спостерігається централізація управління, де більшість функцій концентрується в особі директора. Водночас, у деяких відділах (наприклад, тваринництва) відсутні керівники середнього рівня, що ускладнює координацію, управління персоналом і реалізацію ініціатив «знизу». Напрями розвитку лідерства середнього рівня, наведені в таблиці 3.2, є стратегічно важливими для підвищення ефективності управління, мотивації персоналу та формування сильної організаційної культури.

В сучасних умовах, коли підприємство функціонує у складному середовищі (війна, конкуренція, кадровий дефіцит), сильне лідерство середнього рівня стає основою адаптивності організації. Саме ці керівники відповідають за щоденну роботу з персоналом, виробничу дисципліну, внутрішні процеси і є надзвичайно важливими для формування організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна».

Таблиця 3.2 – Напрями розвитку лідерства середнього рівня в ДП «ЕБ «Дачна»

Напрямок	Суть / Ідея	Форми реалізації	Очікуваний ефект
1. Визначення ключових посад керівників підрозділів	Встановлення чітких ланок управління в усіх функціональних сферах	Призначення завідувачів відділів (тваринництва, технічного, енергетичного тощо)	Зменшення навантаження на директора, покращення оперативності
2. Делегування управлінських повноважень	Передача частини рішень і контролю на рівень лінійних керівників	Визначення зони відповідальності, затвердження регламенту обов'язків	Посилення відповідальності та ініціативності серед персоналу
3. Розвиток управлінських компетентностей	Формування у фахівців навичок комунікації, мотивації, планування	Проведення навчань, тренінгів, участь у професійних форумах	Підвищення професійного рівня середнього менеджменту
4. Менторство та наставництво	Передача досвіду від керівництва молодшим фахівцям	Закріплення наставників, участь у підготовці кадрового резерву	Формування кадрової спадковості, зниження плинності кадрів
5. Оцінювання та мотивація лідерських ініціатив	Заохочення до управлінської ініціативи та прийняття рішень	Внутрішнє преміювання, публічне визнання, рейтинги підрозділів	Мотивація до розвитку, зміцнення лояльності

Створено автором

Щодо розвитку лідерства середнього рівня в ДП «ЕБ «Дачна», ми можемо надати наступні рекомендації:

- провести аудит управлінських ролей у структурі підприємства, тобто, визначити завдання, для виконання яких найбільш потрібні лінійні керівники;
- скласти дорожню карту делегування повноважень – від директора до керівників підрозділів;
- запровадити систему оцінки ефективності підрозділів, що включатиме лідерські показники (наприклад, ініціативність, командна згуртованість).

3. Формалізація цінностей та корпоративних стандартів шляхом розробки внутрішнього «Кодексу корпоративної культури» з описом місії, бачення, етичних принципів та очікуваних моделей поведінки та проведення стратегічних сесій із працівниками для спільного формування ціннісного простору. Дані напрями будуть розглянуті більш детально в наступному пункті роботи.

4. Систематизація традицій та соціальних ініціатив шляхом розширення

практики святкувань, визнання досягнень та згуртування команди (тимбілдинги, спільні події, волонтерство) та документування і збереження традицій, наприклад, через внутрішній календар корпоративних подій.

Систематизація традицій та соціальних ініціатив у рамках удосконалення організаційної культури аграрного підприємства, зокрема, ДП «ЕБ «Дачна», передбачає використання різних підходів для розвитку корпоративних цінностей, співпраці, мотивації працівників та залучення їх до соціально важливих ініціатив (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Систематизація традицій та соціальних ініціатив в рамках удосконалення організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна»

Напрямок	Опис	Відповідальні особи	Термін виконання
<i>Розвиток корпоративних цінностей та традицій</i>			
Визначення корпоративних цінностей	Розробка основних цінностей для співробітників	Головний економіст	1 місяць
Організація корпоративних заходів	Проведення традиційних свят та командних заходів	Інспектор з кадрів, маркетолог	Щоквартально
Введення нових традицій	Запровадження нових заходів для зміцнення культури	Інспектор з кадрів, керівники відділів	Рік
<i>Соціальні ініціативи та підтримка працівників</i>			
Медичне страхування	Запуск корпоративної програми медичного страхування	Інспектор з кадрів, головний бухгалтер	3 місяці
Програма навчання	Проведення тренінгів для співробітників	Головний економіст, Інспектор з кадрів	Щомісячно
Волонтерські заходи	Організація допомоги місцевим громадам	Маркетолог, волонтерський комітет	Щоквартально
<i>Залучення працівників до прийняття рішень</i>			
Зустрічі з працівниками	Проведення регулярних зборів для збору відгуків і обговорення ідей	Керівництво підприємства	Щомісяця
Впровадження платформ для ініціатив	Створення онлайн-платформи для пропозицій від співробітників	Головний інженер, головний економіст	6 місяців
<i>Інтеграція ефективних програм мотивації</i>			
Система бонусів та премій	Введення гнучкої системи преміювання за досягнення	Інспектор з кадрів, головний бухгалтер	2 місяці
Програма кар'єрного росту	Розробка внутрішньої програми для кар'єрного зростання співробітників	Головний економіст, керівники відділів	Постійно

Створено автором

Основними напрямками для систематизації таких традицій та ініціатив в ДП «ЕБ «Дачна» є наступні:

- розвиток корпоративних цінностей та традицій, який включає в себе розвиток традицій, що зберігаються і передаються в ДП «ЕБ «Дачна», створення атмосфери взаємоповаги, підтримки та взаємодопомоги серед працівників. Розвиток корпоративних цінностей та традицій в ДП «ЕБ «Дачна» передбачає зберігання і передачу таких традицій як: визначення основних цінностей та норм поведінки для працівників, які допомагають будувати успішну та згуртовану команду; святкування важливих подій у житті компанії (річниць, досягнень, свят) допомагає працівникам відчувати себе частиною великої команди; проведення корпоративних свят, спортивних турнірів, волонтерських заходів, що сприяють розвитку командного духу;

- соціальні ініціативи, які спрямовані на підтримку працівників через надання їм допомоги в різних сферах життя, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальна підтримка. Основними напрямками соціальних ініціатив для ДП «ЕБ «Дачна» є: медичне забезпечення: запровадження корпоративних медичних програм для співробітників (страхування, медогляди); освітні програми: фінансування навчання для співробітників або організація тренінгів і майстер-класів для підвищення кваліфікації; волонтерські програми та підтримка громади: організація волонтерських проектів, підтримка місцевих громадських ініціатив, сприяння залученню працівників до благодійних заходів;

- залучення працівників в процеси прийняття рішень та управління компанією. Основними напрямками залучення працівників є: регулярні зустрічі з працівниками для збору зворотного зв'язку, обговорення проблемних питань та пошуку шляхів їх вирішення; проведення відкритих зборів для забезпечення участі працівників на різних рівнях у стратегічних обговореннях; підтримка ініціатив співробітників: створення платформи для ініціатив працівників, що дозволяє їм бути більш залученими в роботу підприємства;

- інтеграція ефективних програм мотивації для стимулювання високої продуктивності працівників передбачає створення системи бонусів та премій для

кращих працівників; надання можливостей для просування по кар'єрним сходам для працівників, які проявляють високу результативність.

Отже, для удосконалення організаційної культури та підвищення ефективності діяльності ДП «ЕБ «Дачна», важливо створити комплексну стратегію, яка включатиме розвиток традицій, соціальних ініціатив та програм мотивації працівників, що допоможе зміцнити корпоративний дух, підвищити залученість співробітників та забезпечити стабільний розвиток організації.

4. Розвиток бренду роботодавця шляхом публікацій історій успіху співробітників, презентації умов праці в соцмережах, активної участі у виставках, форумах, днях кар'єри, а також створення позитивного іміджу підприємства серед молоді та аграрних фахівців для залучення перспективних кадрів. Дані напрями будуть розглянуті більш детально в наступному пункті роботи.

5. Інтеграція інновацій у культуру шляхом стимулювання ініціативності та новаторства серед працівників (наприклад, ідеї щодо покращення виробництва, обліку, технологій) та впровадження культури навчання, підвищення кваліфікації, внутрішніх тренінгів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Напрями інтеграції інновацій в організаційну культуру ДП «ЕБ «Дачна»

Напрямок	Суть / Ідея	Форми реалізації	Очікуваний результат
1. Заохочення інноваційної ініціативи персоналу	Створення умов для подання ідей працівниками	Скриньки пропозицій, внутрішні конкурси ідей, опитування	Формування "інноваційного мислення", зростання залученості
2. Інновації у виробництві та технологіях	Впровадження сучасних агротехнологій та автоматизації	Придбання нової техніки, точне землеробство, цифрові сервіси	Підвищення ефективності, зменшення витрат
3. Освітньо-інноваційна культура	Створення середовища постійного навчання і розвитку	Тренінги, вебінари, поїздки на виставки, партнерство з наукою	Зростання кваліфікації, розвиток кадрів
4. Цифровізація управлінських процесів	Перехід до електронного документообігу та обліку	Впровадження ERP, онлайн-звітності	Швидкість прийняття рішень, зменшення бюрократії
5. Публічне визнання інноваційних практик	Підтримка інновацій через мотивацію та приклади	Публікації в соцмережах, внутрішні нагороди, поширення кейсів	Створення позитивного прикладу, закріплення інновацій як норми

Створено автором

Інновації – це не лише нові технології, а й нові підходи до мислення, організації праці, управління та взаємодії в колективі. Щоб інноваційність стала частиною культури ДП «ЕБ «Дачна», її потрібно не просто запроваджувати, а підтримувати, заохочувати і вбудовувати в щоденні практики.

Для ДП «ЕБ «Дачна», яке поєднує виробничу діяльність з науковими підходами (особливо в насінництві), інновації мають бути не лише інструментом, а частиною корпоративної ідентичності. Вони повинні реалізовуватись як на рівні технічного оновлення, так і в управлінні та взаємодії.

Щодо інтеграції інновацій в організаційну культуру ДП «ЕБ «Дачна», ми можемо надати наступні рекомендації:

- запровадити конкурс «Інновація року» серед працівників із поданням ідей з виробництва, обліку, обслуговування;
- налагодити співпрацю з ОДАУ не лише як з постачальником знань, а як з партнером;
- оформити розділ «Інновації» на офіційному сайті або внутрішній дошці оголошень, де відображати приклади змін і покращень.

Запропоновані заходи з інтеграції інновацій, розвитку лідерства та внутрішньої комунікації сприятимуть підвищенню ефективності управління та згуртованості колективу. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати сучасні технології та зберігати кадровий потенціал. Як результат – зросте рівень продуктивності, якості продукції та позитивний імідж, що зміцнить конкурентні позиції ДП «ЕБ «Дачна» на аграрному ринку.

Отже, розвиток організаційної культури в ДП «ЕБ «Дачна» має орієнтуватися на поглиблення внутрішньої згуртованості, посилення управлінських практик, формалізацію цінностей та інтеграцію інновацій, що в комплексі забезпечить сталий розвиток підприємства у конкурентному середовищі.

3.2. Розвиток бренду роботодавця як напрям удосконалення організаційної культури

Розвиток бренду роботодавця є ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу підприємства, що дозволяє ДП «ЕБ «Дачна» залучати, утримувати та розвивати кваліфіковані кадри, зокрема молодь та перспективних аграрних фахівців. Для ефективного формування бренду роботодавця можуть бути використані наступні напрями та інструменти.

1. Публікація історій успіху співробітників. Індивідуальні історії створюють емоційний зв'язок і демонструють перспективи професійного зростання в межах підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Заходи з публікацій історій успіху співробітників ДП «ЕБ «Дачна»

Заходи	Зміст та цілі	Канали реалізації	Частота
Інтерв'ю з працівниками	Показати реальні кар'єрні шляхи, досягнення, внесок у розвиток господарства	Сайт, Facebook, Instagram	Щомісяця
Відеоісторії «День з життя»	Демонстрація щоденних завдань працівників у позитивному ключі	YouTube, TikTok, сторіс	Щоквартально
Історії успішної адаптації новачків	Розвіяти страх перед новою роботою, підтримати відкритість до стажерів	Сторінки підприємства в соцмережах	Після кожного набору

Створено автором

2. Презентація умов праці в соціальних мережах. Відкрита і чесна демонстрація умов праці сприяє прозорості та довірі до роботодавця (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Контент-план презентації умов праці ДП «ЕБ «Дачна» в соціальних мережах

Елемент контенту	Ціль	Формат публікації	Відповідальні
Фото/відео з робочих процесів	Показати технічну базу, чистоту, безпечність	Instagram/Facebook дописи	Маркетолог
Віртуальні екскурсії по фермі	Ознайомити молодь та потенційних працівників	360° відео на YouTube	Маркетолог
Цитати працівників/відгуки	Підсилити автентичність	Instagram/Facebook stories	Інспектор з кадрів
Інформація про пільги та бонуси	Стимулювати зацікавлення	Каруселі в Instagram	Інспектор з кадрів маркетолог

Створено автором

3. Участь у виставках, форумах, днях кар'єри. Присутність на публічних івентах завжди є нагодою для прямого контакту з цільовою аудиторією та розбудови довіри до бренду (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – План участі ДП «ЕБ «Дачна» в публічних івентах

Тип заходу	Мета участі	Формат участі	Частота
Виставки агропромислові	Презентація технологічного рівня підприємства	Власний стенд, роздаткові матеріали	Щороку
Дні кар'єри у ВНЗ	Залучення студентів і випускників	Презентації, майстер-класи, стажування	2-3 рази на рік
Галузеві форуми	Позиціонування як роботодавця, що розвивається	Спікерські сесії, нетворкінг	По запрошенню

Створено автором

4. Співпраця з молоддю та навчальними закладами є довгостроковим інструментом формування лояльної бази майбутніх працівників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – План співпраці ДП «ЕБ «Дачна» з молоддю та навчальними закладами

Напрямок роботи	Зміст дій	Потенційні партнери
Проведення практики та стажувань	Реальне занурення студентів у виробничі процеси	ОДАУ
Освітні проєкти	Конкурси, аграрні школи, виїзні лекції	Кафедри факультетів ОДАУ
Програми наставництва	Досвідчені працівники допомагають адаптуватися новачкам	Внутрішній кадровий резерв
Спонсорство подій для молоді	Агрофорум, хакатони, змагання студентів	Молодіжні громадські організації

Створено автором

5. Формування позитивного іміджу підприємства як сучасного роботодавця досягається через цілісну маркетингову стратегію, послідовну комунікацію та відповідальну соціальну поведінку (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Заходи формування позитивного іміджу ДП «ЕБ «Дачна» як сучасного роботодавця

Інструмент	Приклади дій	Очікуваний ефект
Соціальна відповідальність	Участь у благодійності, еко-ініціативах, підтримка громад	Позитивне ставлення в регіоні
Нагороди та сертифікати	Участь у конкурсах «Кращий роботодавець», «АгроЛідер року»	Підвищення репутації
Створення гасла/цінностей	Розробка слогану бренду роботодавця	Упізнаваність бренду серед молоді
Упакування бренду	Розробка брендованого мерчу (логотип, одяг, сувеніри)	Створення єдиного впізнаваного образу

Створено автором

Для реалізації вказаних заходів важливим є складання календаря контенту для соцмереж. В таблиці 3.10 створено місячний контент-календар для соцмереж ДП «ЕБ «Дачна», який працює на розвиток бренду роботодавця. Орієнтуємося на публікації в Facebook, Instagram, TikTok, з урахуванням різного формату контенту (фото, відео, цитати, каруселі, сторіс).

Таблиця 3.10 – Контент-календар на місяць ДП «ЕБ «Дачна» для розвитку бренду роботодавця

День	Формат	Тема публікації	Ціль
1	Фото + цитата	Історія успіху працівника (механізатор з 10-річним стажем)	Натхнення, лояльність
3	Сторіс	Заглянь за лаштунки: ранковий запуск техніки	Прозорість, реальність
5	Відео (TikTok)	«День із життя» тваринника (швидкий монтаж + музика)	Молодіжна аудиторія
7	Карусель	5 причин працювати в «Дачній»	Позиціонування
9	Сторіс-опитування	Чи цікава вам тема сільського господарства?	Залучення
11	Фото	Соціальний проект: працівники садять дерева в селі	Соціальна відповідальність
13	IG Reels	«До/Після» ремонт техніки – технік розповідає, як відновили трактор	Професіоналізм
15	Сторіс	Цитата з молодого агронома + фото в полі	Молодь, приклад
17	Фото + текст	Вакансія тижня з описом реальних умов	Прозорість
19	Карусель	Міфи про роботу в агро – розвінчання стереотипів	Освітній контент
21	Відео	Фрагмент з виставки/дня кар'єри	Присутність
23	Сторіс	Закулісся: перерва на обід у працівників	Людяність
25	Пост	Відгук колишнього стажера – як стажування переросло в роботу	Кар'єрний шлях
27	Фото	Команда тижня – групове фото з міні-інтерв'ю	Спільність
29	Сторіс	Рубрика «Запитай у фахівця» – питання від підписників	Інтерактив
30	Відео	Підсумки місяця: досягнення, події, нові обличчя	Завершення циклу

Створено автором

Додатковими ідеями для рубрик також можуть бути:

- #АграрнаПрофесія: презентація окремих спеціальностей (агроном, механік, тваринник)
- #ОбличчяДачної: портрети працівників з цитатами
- #ДачнаВакансії: розділ про працевлаштування
- #ЖиттяНаФермі: повсякденність у креативному форматі

– #НавчайсяЗДачною: поради для молоді

В таблиці 3.11 наведено орієнтовний бюджет реалізації запропонованих заходів для розвитку бренду роботодавця ДП «ЕБ «Дачна» протягом 1 кварталу (3 місяці). Ціни на контент є середньоринковими для України станом на 2025 рік. Бюджет умовно поділено на контент, події, рекламу та мерч.

Таблиця 3.11 – Загальний бюджет розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця (проект на 3 місяці)

Категорія	Заходи та опис	Вартість, грн.
<i>1. Контент для соцмереж</i>		
Фотосесії працівників	2 виїзди профі-фотографа + обробка	12 000
Відео «День із життя» (4 ролики)	Зйомка, монтаж, субтитри	16 000
Дизайни в Canva (оформлення постів, шаблони)	Абонемент Canva Pro, робота дизайнера	6 000
Копірайтинг публікацій	12 постів/місяць × 3 міс.	9 000
Підсумок по контенту		43 000
<i>2. Події та участь у форумах</i>		
День кар'єри / виставка (2 події)	Реєстрація, друк матеріалів, відрядження	18 000
Презентація на аграрному форумі	Оренда стенду, банер, відео, сувеніри	25 000
Підсумок по подіях		43 000
<i>3. Реклама та просування</i>		
Таргетована реклама у Facebook/IG	3 кампанії по 5 000 грн (на вакансії та імідж)	15 000
Підтримка сторінок (SMM)	Ведення акаунтів, відповіді, сторіс	12 000
Підсумок по рекламі		27 000
<i>4. Мерч і сувенірна продукція</i>		
Брендовані футболки, кепки	Для команди, учасників днів кар'єри (50 шт)	8 000
Друк листівок/буклетів	Для стендів і виставок (2 тис. шт)	5 000
Підсумок по мерчу		13 000
Загальний бюджет		126 000

Створено автором

За потреби деякі функції (відео, фото, SMM) можна віддати на інсорсинг або залучити студентів ОДАУ, щоб зменшити бюджет приблизно на 70-80 тис. грн. Якщо передбачено стажерські програми, варто окремо включити витрати на навчальні матеріали, наставників, тощо. Можна також шукати грантову підтримку на просування сільських громад/молоді.

Переходимо до оцінки ефекту від реалізації заходів із розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця. Для зручності в табл. 3.12 розділимо вплив на якісні

та кількісні результати, а також вкажемо період досягнення ефекту.

Таблиця 3.12 – Очікувані ефекти від заходів розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця

Напрямок впливу	Опис результату	Тип результату	Період
1. Підвищення впізнаваності бренду	Більше людей дізнаються про підприємство як про сучасного, відповідального роботодавця	Якісний + кількісний	1–3 міс.
2. Зростання охоплення у соцмережах	+500–2000 підписників за 3 міс., активність у коментарях, збереження та репости	Кількісний	1–2 міс.
3. Позитивна репутація серед молоді	Після історій успіху, відео і сторіс формується образ "Дачної" як прогресивного агро	Якісний	2–3 міс.
4. Більше відгуків на вакансії	+30–50% більше звернень від шукачів, зокрема молодих фахівців та випускників	Кількісний	2–3 міс.
5. Формування внутрішньої гордості	Співробітники бачать свою історію у соцмережах, підвищується залученість	Якісний	1–2 міс.
6. Поява амбасадорів бренду	Декілька працівників стають "обличчями" підприємства у TikTok, Facebook	Якісний	2–3 міс.
7. Підвищення якості кандидатів	Завдяки новому іміджу приходять більш мотивовані, цінні кадри	Якісний	3–6 міс.
8. Легше співпрацювати з ЗВО	Позитивне враження у студентів і викладачів, більше запрошень на кар'єрні заходи	Якісний	2–4 міс.

Створено автором

В даному випадку важливо також відстежувати ключові показники реалізації заходів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Ключові показники для відстеження ефектів від заходів розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця

Показник	Початковий рівень (умовно)	Цільовий рівень (через 3 міс.)
Підписники Instagram/Facebook	300	1000
Перегляди Reels/TikTok	500	5000+
Відгуки на вакансії	10/міс	20–25/міс
Участь у подіях	1 раз / рік	2–3 за квартал
Залученість працівників	~низька	Висока (постять, коментують)

Створено автором

Отже, вкладені в заходи розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця 126 тис. грн. потенційно дають:

- збільшення кількості кандидатів на вакансії;
- створення позитивного HR-іміджу на роки вперед;
- вищу лояльність працівників;

– сильну базу для майбутніх освітніх проєктів або міжнародного партнерства.

Ефект масштабний, але накопичується поступово – найкращі результати будуть упродовж 6–12 місяців після запуску, особливо якщо кампанію підтримувати постійно.

Далі необхідно розрахувати економічну ефективність заходів із розвитку бренду роботодавця ДП «ЕБ «Дачна» через показник ROI (Return on Investment) – коефіцієнт повернення інвестицій. Формула ROI наступна:

$$ROI = \frac{P_b - I_b}{I_b} * 100\%$$

P_b – дохід і/або економія від заходів із розвитку бренду роботодавця;

I_b – інвестиції в заходи із розвитку бренду роботодавця.

Отже, інвестиції (з бюджету табл. 3.11) складають 126 тис. грн., період оцінки: 3 місяці (з урахуванням ефекту – 6 місяців). Оцінимо ефект у грошовому вимірі в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Економічний ефект від заходів розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця

Джерело економії/доходу	Орієнтовна сума, грн.
Зменшення витрат на підбір (менше зовнішніх рекрутерів, менше вакансій «вхолосту») – економія ~3 тис. грн/1 вакансія × 7 вакансій (згідно штатного розкладу 2024 р.)	21 000 грн.
Зменшення плинності кадрів (затримання хоча б 2 працівників завдяки іміджу – економія на заміні)	20 000 грн.
Підвищення продуктивності працівників (мотивованість, залученість) – (+3% до чистої виручки)	~353 000 грн.
Залучення більш кваліфікованих кадрів → економія на навчанні/помилках (~5 тис. грн/особа × 3 нові фахівці)	15 000 грн.
Рекламна цінність публічності (ефект постів, відео, виставок) – еквівалент вартості PR у ЗМІ	~25 000 грн.
Сумарний ефект	434 000 грн.

Створено автором

Підвищення продуктивності працівників (мотивованість, залученість) за експертними оцінками розраховується як 3% приросту до продуктивності праці, яка визначається як відношення виручки до кількості працівників.

Розрахуємо місячну чисту виручку в 2024 р.: 47084 тис. грн./ 12 міс. = 3924

тис. грн.

Розрахуємо 3 % підвищення продуктивності праці всіх працюючих в 2024 р.: $3924 \text{ тис. грн.} \times 3\% \times 3 \text{ міс.} = 353160 \text{ грн.} \sim 353\,000 \text{ грн.}$

Отже, сумарний ефект (економія + вигода) від заходів розвитку ДП «ЕБ «Дачна» бренду роботодавця складе 434 тис. грн.

Розрахуємо показник чистий економічний ефект (Е):

$$E_{\text{ч}} = 434 \text{ тис. грн.} - 126 \text{ тис. грн.} = 308 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо показник ROI:

$$\text{ROI} = (434 \text{ тис. грн.} - 126 \text{ тис. грн.}) \times 100\% / 126 \text{ тис. грн.} = 308 \text{ тис. грн.} \times 100\% / 126 \text{ тис. грн.} = 244,4\%$$

Отже, в перші 3-4 місяці ROI становитиме 244,4 %, тобто, з урахуванням кращої репутації, легшого набору персоналу, зниження плинності, довготривалого контенту чиста вигода на кожну вкладену гривню може скласти 2 грн. 44 коп.

Отже, можна розглядати цей проєкт як стратегічну інвестицію з довгостроковою віддачею, а не одноразову HR-акцію.

Таким чином, для ДП «ЕБ «Дачна» розвиток бренду роботодавця є не просто маркетингом, а стратегічний ресурсом, який забезпечує приплив талантів, зміцнює лояльність персоналу та підвищує конкурентоспроможність. Важливо забезпечити сталість цих заходів та інтегрувати їх у загальну комунікаційну політику підприємства.

3.3. Формування Кодексу корпоративної культури підприємства

З метою формалізації цінностей та корпоративних стандартів ДП «ЕБ «Дачна» нами сформовано Кодекс корпоративної культури підприємства, що містить 7 розділів: Загальні положення; Місія підприємства; Ключові цінності; Етичні принципи; Стандарти поведінки та взаємодії; Підтримка корпоративного духу; Формування позитивного іміджу підприємства. Ці розділи Кодексу наведені нижче.

1. Загальні положення

Цей Кодекс встановлює основні принципи, цінності, етичні норми та поведінкові стандарти, які формують організаційну культуру ДП «ЕБ «Дачна». Він є орієнтиром для всіх працівників у щоденній роботі, у взаєминах між колегами, партнерами, клієнтами та суспільством.

2. Місія підприємства

Забезпечення високоякісним, конкурентоспроможним насінням та аграрною продукцією, базуючись на сучасних наукових досягненнях, інноваціях та принципах сталого розвитку.

3. Ключові цінності

Якість – дотримання найвищих стандартів у кожному процесі.

Професіоналізм – розвиток компетентностей, знань і досвіду працівників.

Відповідальність – за свою роботу, команду та результати.

Партнерство – повага, довіра і відкритість у взаємодії.

Інноваційність – підтримка новаторських ідей та вдосконалень.

Суспільна відповідальність – дбайливе ставлення до громади й довкілля.

4. Етичні принципи

Дотримання законів, внутрішніх політик та аграрних стандартів.

Чесність, порядність та повага у взаєминах із колегами, партнерами, клієнтами.

Недопущення дискримінації, булінгу, приниження гідності.

Захист комерційної та виробничої інформації.

5. Стандарти поведінки та взаємодії

Своєчасне та якісне виконання посадових обов'язків.

Повага до ієрархії, при цьому – відкритість до діалогу з керівництвом.

Підтримка корпоративних традицій, участь у святкових та професійних подіях.

Ініціативність, готовність до навчання та саморозвитку.

Дбайливе ставлення до майна підприємства.

6. Підтримка корпоративного духу

Привітання з нагоди особистих і професійних досягнень.

Колективне святкування Дня поля, визначних дат та ювілеїв.

Заохочення за ініціативу, інновації та досягнення.

7. Формування позитивного іміджу підприємства

Кожен працівник є представником ДП «ЕБ «Дачна» і несе відповідальність за його репутацію. Зовнішня комунікація має бути коректною, доброзичливою та відображати основні цінності підприємства.

Для впровадження Кодексу корпоративної культури нами сформовано календарний план впровадження (табл. 3.15), який включає етапи, терміни та відповідальних осіб.

Таблиця 3.15 – Календарний план впровадження Кодексу корпоративної культури ДП «ЕБ «Дачна»

Етап	Зміст заходу	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Ознайомлення працівників з Кодексом, розміщення на стенді та сайті	1 тиждень після затвердження	Директор, інспектор з кадрів
2	Проведення зборів/наради щодо ключових положень Кодексу	2 тиждень	Головний економіст, керівники підрозділів
3	Інтеграція положень Кодексу в посадові інструкції	1 місяць	Головний економіст, інспектор з кадрів
4	Визначення відповідальних за моніторинг виконання положень	Протягом 1 міс.	Директор, інспектор з кадрів
5	Впровадження практик заохочення (визнання ініціатив, дні народження тощо)	Постійно	Керівники відділів, секретар
6	Проведення щорічного перегляду Кодексу та опитування працівників	Щороку у грудні	Внутрішня комісія з корпоративної культури

Створено автором

Кодекс є обов'язковим для ознайомлення всіх працівників. Порушення його норм розглядається як відхилення від корпоративної етики та може мати наслідки згідно з внутрішніми регламентами.

Кодекс діє з моменту затвердження та є відкритим до доповнень, узгоджених із адміністрацією підприємства.

Впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна» забезпечить низку позитивних ефектів як на рівні внутрішньої організації, так і на зовнішньому рівні взаємодії з партнерами, клієнтами та громадою.

В таблиці 3.16 нами запропоновано RAM-матрицю (Responsibility Assignment Matrix) для впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна». Ця матриця визначає ролі та відповідальність ключових учасників у межах кожного етапу впровадження.

Таблиця 3.16 – RAM-матриця впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна»

Етап / Захід	Директор	Інспектор з кадрів	Керівники підрозділів	Головний економіст	Секретар	Комісія з корпоративної культури
1. Ознайомлення працівників з Кодексом	A	R	C	—	C	—
2. Проведення інформаційних зборів / нарад	C	C	R	—	—	—
3. Інтеграція положень у посадові інструкції	C	C	C	R	—	—
4. Визначення відповідальних осіб за контроль виконання	A	R	C	—	—	—
5. Організація відзначення особистих/професійних подій	C	C	R	—	R	—
6. Проведення щорічного перегляду Кодексу	C	C	—	—	—	R
7. Моніторинг дотримання положень Кодексу	C	R	R	—	—	R

Умовні позначення:

R (Responsible) — відповідальний за виконання (виконує роботу)

A (Accountable) — головний відповідальний (ухвалює рішення, несе відповідальність)

C (Consulted) — особа, яку консультують (бере участь у процесі)

— (не залучений) — не бере участі

Створено автором

Наведена RAM-матриця дозволяє чітко розподілити функції між учасниками процесу, що забезпечує ефективне впровадження та дотримання Кодексу.

Очікуваними ефектами від впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна» є наступні:

- зміцнення внутрішньої згуртованості колективу. Працівники матимуть єдині етичні та поведінкові орієнтири, що зменшить конфлікти та непорозуміння;
- підвищення дисципліни та відповідальності. Чітке закріплення норм поведінки сприятиме більш усвідомленому виконанню обов’язків;
- формування позитивного морально-психологічного клімату. Підтримка корпоративних традицій, відзначення досягнень та днів народження підвищить мотивацію та емоційний комфорт працівників;
- підвищення іміджу підприємства. Зовнішня комунікація на основі цінностей Кодексу формуватиме довіру з боку партнерів, клієнтів та громади;
- зміцнення управлінської культури. Делегування, відкритий діалог, ініціативність – все це сприятиме більш гнучкому й ефективному управлінню;
- стимулювання інновацій та саморозвитку. Кодекс заохочує ініціативність та постійне навчання, що створює передумови для впровадження нових ідей;
- зменшення плинності кадрів. Повага до особистості, визнання досягнень та прозорість правил створюють привабливі умови праці.

Щоб розрахувати економічний ефект від впровадження Кодексу корпоративної культури для ДП «ЕБ «Дачна», застосуємо економічне обґрунтування очікуваних змін, базуючись на наданих раніше фактах про підприємство:

- середньорічна кількість працівників (2024 р.): 55 осіб;
- чистий дохід (2024 р.): 47 084 тис. грн.;
- чистий прибуток (2024 р.): 426 тис. грн.;
- рівень рентабельності: 1,0 %.

Очікувані економічні вигоди від впровадження Кодексу наведені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна»

Види вигод/витрат	Орієнтовна оцінка ефекту	Розрахунок	Очікувана сума, тис. грн.
Зниження плинності кадрів	Менше витрат на найм, адаптацію та навчання нових працівників	5 звільнень × 15 тис. грн.	75
Зростання продуктивності праці	Покращення мотивації й дисципліни підвищить продуктивність на 3–5 %	3 % × 47 084 тис. грн.	1 412,5
Скорочення непрямих втрат (через конфлікти, помилки, неузгодженість дій)	Зменшення неефективних витрат на 1 %	1 % × 47 084 тис. грн.	470,8
Покращення іміджу підприємства	Позитивний вплив на довірні відносини, продажі та залучення персоналу	(Оцінюється умовно)	~100,0
Мотиваційні заохочення (витрати)	Організація заходів, подарунків, премій	55 осіб × 800 грн./рік	-44,0
Очікуваний чистий фінансовий ефект за рік	x	x	2014,3

Створено автором

Таким чином, орієнтовний чистий фінансовий ефект за рік складе:

$$(+75 + 1\,412,5 + 470,8 + 100,0) - 44,0 = \approx 2\,014,3 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний фінансовий ефект від впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна» може становити понад 2 млн. грн. на рік. Основні вигоди досягаються за рахунок зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і оптимізації внутрішніх процесів.

ВИСНОВКИ

Вирішення проблеми ефективного розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Організаційна культура є комплексним явищем, що поєднує в собі цінності, норми та поведінкові моделі, які визначають унікальність підприємства, впливають на мотивацію персоналу та сприяють досягненню стратегічних цілей. До основних складових організаційної культури підприємства належать цінності, місія та стратегія, норми та правила, традиції та ритуали, імідж компанії, лідерство, комунікація, корпоративна соціальна відповідальність.

2. Принципами організаційної культури є: принцип єдності цінностей, принцип відкритої комунікації, принцип адаптивності, принцип мотивації та визнання, принцип відповідальності, принцип навчання та розвитку, принцип етичності та чесності, принцип інноваційності, принцип соціальної відповідальності. Функціями організаційної культури є: ідентифікаційна, регулятивна, мотиваційна, адаптаційна, координаційна, комунікативна, інноваційна, соціалізаційна, стабілізаційна, репутаційна функції.

3. Факторами внутрішнього середовища розвитку організаційної культури аграрного підприємства є: лідерство та управлінський стиль; місія, бачення та цінності підприємства; кадрова політика та система мотивації; комунікація в колективі; стан трудової дисципліни та психологічного клімату; корпоративні традиції та символіка; рівень організаційної зрілості підприємства. Факторами внутрішнього середовища розвитку організаційної культури аграрних підприємств України є: галузеві особливості аграрного сектору; економічна ситуація в країні; соціально-культурні особливості регіону; державна політика та законодавство; освітнє та наукове середовище; геополітична ситуація та війна; конкуренція на ринку.

4. Дослідження процесу формування та розвитку організаційної культури в управлінні аграрної організації здійснювались нами на базі ДП «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту

Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення» Одеської області, яке відноситься до середніх сільськогосподарських підприємств. Підприємство реалізує стратегію інтенсивного розвитку, що базується на підвищенні ефективності діяльності у межах стабільних ресурсів та пріоритетному розвитку рослинництва як ключового напрямку прибутковості. ДП «ЕБ «Дачна» демонструє позитивну динаміку реалізації продукції та доходів, що свідчить про зміцнення ринкових позицій. Проте ефективність використання ресурсів зростає повільно, а рівень рентабельності залишається низьким і навіть знижується, що вказує на потребу в оптимізації витрат та покращенні управління прибутковістю

5. В управлінні організаційною культурою підприємства важливу роль відіграє організаційна структура управління, яка в ДП «ЕБ «Дачна» є дворівневою лінійно-функціональною, з розподілом на управлінські блоки: рослинництво, тваринництво, технічне забезпечення, економіку та адміністративні служби. Підприємство є фінансово стійким, проте має невисоку ділову активність.

6. В роботі нами виокремлено і проаналізовано 11 складових організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна». Корпоративні традиції є найбільш розвинутим елементом організаційної культури, зокрема щорічне проведення Дня поля стало традиційною платформою для обміну досвідом, демонстрації досягнень і встановлення партнерських стосунків. Важливою практикою також є публічне вшанування співробітників як з нагоди дня народження, так і за професійні досягнення, що супроводжується персональними привітаннями та відзначенням у соціальних мережах.

7. На основі аналізу діяльності і елементів організаційної культури ДП «ЕБ «Дачна», в роботі встановлено перелік перспективних напрямів її розвитку, які сприятимуть посиленню ефективності управління, мотивації персоналу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Першочерговим напрямом є посилення внутрішньої комунікації шляхом запровадження регулярних командних нарад, внутрішніх бюлетенів або електронної платформи для обміну інформацією між підрозділами та формування зворотного зв'язку з працівниками для підвищення прозорості та довіри до керівництва. В роботі наведений

організаційний план заходів щодо систематизації та розвитку традицій, соціальних ініціатив та програм мотивації працівників, що допоможе ДП «ЕБ «Дачна» зміцнити корпоративний дух, підвищити залученість співробітників та забезпечити стабільний розвиток організації.

8. Розвиток бренду роботодавця є ключовим елементом у формуванні позитивного іміджу підприємства, що дозволить ДП «ЕБ «Дачна» залучати, утримувати та розвивати кваліфіковані кадри, зокрема молодь та перспективних аграрних фахівців. Для ефективного формування бренду роботодавця нами розроблений план публікацій історій успіху співробітників. Також в роботі наведений план участі ДП «ЕБ «Дачна» в публічних івентах, оскільки участь у виставках, форумах, днях кар'єри завжди є нагодою для прямого контакту з цільовою аудиторією та розбудови довіри до роботодавця. Нами сформований план співпраці ДП «ЕБ «Дачна» з молоддю та навчальними закладами, оскільки така співпраця є довгостроковим інструментом формування лояльної бази майбутніх працівників. Також запропоновано заходи формування позитивного іміджу ДП «ЕБ «Дачна» як сучасного роботодавця. Для реалізації вказаних заходів створено місячний контент-календар для соцмереж. Орієнтовний квартальний бюджет реалізації запропонованих заходів розвитку бренду роботодавця в розмірі 126 тис. грн. За потреби для виконання деяких функцій (відео, фото, SMM) можна залучити студентів кафедри менеджменту ОДАУ. В перші 3-4 місяці ROI проєкту становитиме 244,4 %, тобто, з урахуванням кращої репутації, легшого набору персоналу, зниження плинності, довготривалого контенту чиста вигода на кожен вкладену гривню може скласти 2 грн. 44 коп.

9. З метою формалізації цінностей та корпоративних стандартів ДП «ЕБ «Дачна» нами сформовано Кодекс корпоративної культури підприємства, що містить 7 розділів: Загальні положення; Місія підприємства; Ключові цінності; Етичні принципи; Стандарти поведінки та взаємодії; Підтримка корпоративного духу; Формування позитивного іміджу підприємства. Для його впровадження нами сформовано календарний план та матрицю розподілу відповідальності. Очікуваними ефектами від впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП

«ЕБ «Дачна» є: зміцнення внутрішньої згуртованості колективу, підвищення дисципліни та відповідальності, формування позитивного морально-психологічного клімату, підвищення іміджу підприємства, зміцнення управлінської культури, стимулювання інновацій та саморозвитку. Економічний ефект від впровадження Кодексу корпоративної культури в ДП «ЕБ «Дачна» може становити понад 2 млн. грн. на рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алещенко Л. Тимбілдінг у віддалених командах в умовах воєнного стану: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 128-134. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/issue/view/18947>
2. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний простір*. 2019. Вип. 141. С. 205-212.
3. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
6. Гавловська Н., Нянько В., Чумак Р., Стратійчук А. Моделі управління розвитком підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 160-167. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(22))
7. Горбась І., Костовецька А. Формування ефективної культури комунікацій у соціальних мережах. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 168-173. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/324454>
8. Грибик І. І., Смолінська Н. В., Гирило А. М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 611. С. 142–147.
9. Дияк Р. Типологія управлінських стратегій формування корпоративної культури в умовах нестабільності. *Вісник Львівського університету*. 2024. № 18. С. 111-124. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/sociology/article/view/12920/13257>
10. Дзюрах Ю.М., Іванович Ю.Р. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. *Вісник НУБГП. Економічні*

науки. 2024. Вип. 1(105). С. 69-81. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/30354>

11. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Корпоративне управління. Навч. посібн. Київ: Кондор, 2007. 180 с.

12. Драган О.І. Складові організаційної культури підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2 (10). URL: https://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_2_24.pdf

13. Желюк Т.Л. Управління довгостроковим розвитком національної економіки: методологічні та прикладні аспекти: [монографія]. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 512 с.

14. Євтушевський В.А., Ковальська К.В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.

15. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 20-23.

16. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 688 с.

17. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. Вип. 149. С. 65-72.

18. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Розвиток людського потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 183–195. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-25>

19. Іванова М.І., Санікова С.Ф., Яшкіна Н.В., Котенко А.Ю. Особливості формування корпоративної та організаційної культури металургійних підприємств. *Economics Bulletin*. 2023. №2. С. 186-194. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_186-194.pdf

20. Інстаграм-сторінка Державного Підприємства «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення». URL:

<https://www.instagram.com/semena.odessa/>

21. Карамушка Л.М., Лагодзінська В.І., Івкін В.М., Ковальчук О.С. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів. *Актуальні проблеми психології*: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2013. Вип. 38. С. 225-229.

22. Коваленко О.В., Зеркаль А.В. Формування організаційної культури промислових підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку», 23–24 березня 2017 р., Т. 8. Дніпро, 2017, С. 30–33.

23. Корпоративне управління: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, А.О. Босак, О.С. Скибінський, МЗ. Колісник, З.П. Гаталяк, О.В. Мукач. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. 172 с.

24. Корпоративне управління: Наук.-метод. рек. щодо вивч. дисципліни. Л.В. Балабанова, Л.А. Лутай, В.В. Лисевич. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 132 с.

25. Костромський М.В. Трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 56-62. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322620>

26. Лебедева Н.А. Роль маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2025. № 36 (75). С. 78-87. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/14.pdf

27. Ковальчук Н. Роль тайм-менеджменту в управлінні організаційною поведінкою. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 46-50.

28. Кукоба В. П. Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. пр. / МОН України, ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2016. № 39. С. 20–30.

29. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 114-119. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-18). 3

30. Мартинчук М.В. Компетентність і лідерство як складові організаційної культури підприємства. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», 26 травня 2023 року. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 76–77.

31. Мінчак Н.Д., Слімаковська І.І. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 9 (28). С. 61-64. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28_9/14.pdf

32. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.

33. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 68-71.

34. Небова М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2004. 295 с.

35. Овчаренко М.І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 1. С. 41-45.

36. Офіційний сайт Державного Підприємства «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення». URL: <https://dachna.com.ua/>

37. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1(65). С. 164-175. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-164-175>.

38. Петрушенко Ю.М., Голець Т.А. Вплив національних особливостей корпоративної культури на розвиток економічних відносин. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. № 1. 2007. С. 75–84.

39. Показники номінальної заробітної плати штатних працівників в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Полтораки В. А. Організаційна культура як чинник, що впливає на проведення ефективних маркетингових досліджень у бізнесі. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 74. С. 80-85.
41. Птащенко Л. Корпоративні конфлікти в управлінні акціонерними товариствами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. №1(20). С.30-34.
42. Птащенко Л. Напрями вдосконалення ефективності управління акціонерними товариствами. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. 2003. № 6. С.20-22.
43. П'ятницька Г., Гайдай Ю., Предеїн А. Управління розвитком організаційної культури підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 17–31.
44. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.
45. Роїк О. Агроінвестиції: глобальне бачення, локальні проблеми. *Юридична Газета online*. 04.07.2023. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/agroinvestitsii_globalne_bachennya_lokalni_problemi/
46. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. *Управління економікою: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 343-353.
47. Синицька О. І. Формування корпоративної культури в соціально-економічних системах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. Т. 2. С. 35-41.
48. Смирнова Н.В. Організаційна культура вітчизняних підприємств: особливості і шляхи вдосконалення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(2). С. 26-29.
49. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. 172-180. URL:

<https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>

50. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2011. № 2. С. 80-92.

51. Траєкторії кар'єри випускників ЗВО і ЗФПО: МОН презентує звіт із Моніторингу працевлаштування випускників-бюджетників. Опубліковано 12.04. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/news/traektorii-kareri-vipusknikiv-zvo-i-zfpo-mon-prezentue-zvit-iz-monitoringu-pratsevlashtuvannya-vipusknikiv-byudzhetnikov>

52. Фейсбук-сторінка Державного Підприємства «Експериментальна база «Дачна» Селекційно-генетичного інституту Національного Центру Насіннєзнавства та Сортовивчення». URL: <https://www.facebook.com/groups/302872850887851>

53. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроєкологічного університету* 2008. № 1. С. 226-235.

54. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навч. посібн. [Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. та ін.]/ Заг. ред. Хаєта Г. Л. Київ: ЦУЛ, 2003. 403 с.

55. Ховрак І.В. Корпоративна культура як ключовий фактор ефективності. *Менеджмент підприємницької діяльності. Збірник наукових статей*. Сімферополь: ДІАЙПИ, 2008. С. 54-56.

56. Чернявський І.Ю. Формування парадигми розвитку інтелектуального капіталу підприємств аграрної сфери в умовах цифрової економіки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2025. № 36 (75). С. 104-111. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/18.pdf

57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] [2-е вид., доп. І перероб.]. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

58. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник Київ: Знання, 2005. 442 с.

59. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 514-

519.

60. Шимановська-Діанич Л.М. Концепція організаційної культури: крос-культурні аспекти управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-2 (52). С. 21-25.

61. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2009. 168 с.

62. Schein E.H. Organizational Culture. *American Psychologist*. 1990. № 45. Р. 109-119. URL:

<https://ciow.org/docsB/Schein%281990%29OrganizationalCulture.pdf>

ДОДАТКИ