

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Іщенко Романа Ігоровича**

Науковий керівник: к.е.н, доцент **Віннікова Інна Ігорівна**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. **Михайло САГАЙДАК**

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність поняття «організаційна культура підприємства» та його особливості.....	5
1.2. Місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність бізнес-організації.....	10
1.3. Особливості процесів управління та розвитку організаційної культури підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП «АНТОНОВ».....	21
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ДП «Антонов».....	21
2.2. Діагностика стану і особливостей управління організаційної культури ДП «Антонов».....	28
2.3. Оцінка сильних та слабких сторін у процесі управління організаційної культури ДП «Антонов».....	31
2.4. Обґрунтування шляхів удосконалення управління та розвитку організаційної культури ДП «Антонов».....	34
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Організаційна культура і психологічний клімат, які формуються в рамках тої чи іншої бізнес-організації, безпосередньо впливають на мотивацію працівників ефективно виконувати покладені на них трудові обов'язки. Необхідно підкреслити, що організаційна культура є одним з чинників, які визначають стратегію розвитку і діяльності підприємства, цілі та засоби їх досягнення, а також критерії ефективності в досягненні окреслених цілей. Організаційна культура дозволяє забезпечувати більш тісну комунікацію між працівниками бізнес-організації: основні правила і норми поведінки, від яких відштовхується конкретний співробітник, є спільними для всіх.

Для вітчизняних підприємств актуальність тематики управління організаційною культурою є особливо значною, оскільки нові соціальні та економічні перетворення, які відбулися під впливом повномасштабного збройного вторгнення Російської Федерації в Україну, потребують формування ціннісних пріоритетів як на рівні суспільства в цілому, так і окремо взятого підприємства зокрема. Зауважимо при цьому, що існує чимало вчених і дослідників, які підкреслюють, що недооцінка культури та особливостей національного менталітету негативно позначилася на перших результатах ринкових реформ в нашій країні. Тому сьогодні необхідно більш уважно аналізувати можливості й обмеження розвитку організаційної культури, враховуючи національний чинник.

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення управління та розвитку організаційної культури вітчизняної бізнес-організації. Відповідно до цієї мети, у роботі було поставлено та досягнуто низку **завдань** дослідження, зокрема:

- розкрити сутність поняття «організаційна культура підприємства» та його особливості;
- визначити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність бізнес-організації;
- висвітлити особливості процесів управління та розвитку організаційної культури підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ДП «Антонов»;
- здійснити діагностику стану і особливостей управління організаційної культури ДП «Антонов»;
- оцінити сильні та слабкі сторони процесу управління організаційною культурою ДП «Антонов»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління та розвитку організаційної культури ДП «Антонов».

Об'єктом дослідження є організаційна культура ДП «Антонов».

Предметом дослідження є особливості управління організаційною культурою ДП «Антонов».

В якості **методів** дослідження використовувалися системний підхід, метод аналізу і синтезу, метод класифікації, наукової абстракції, метод графічного відображення отриманих результатів та інші загальнонаукові методи.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання вітчизняними підприємствами при розробці нових або вдосконаленні існуючих моделей організаційної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття «організаційна культура підприємства» та його особливості

Організаційна культура є своєрідною сукупністю культурно-психологічних чинників, що існують всередині підприємства, завдяки яким відбувається згуртування співробітників підприємства, становлення сприятливої робочої атмосфери та стимулювання зростання конкурентоспроможності бізнес-організації. Ефективна організаційна культура сприяє залученості співробітників і підвищує рівень їхньої лояльності до місця їх роботи, тому що вони відчують підтримку і щодня виконують свої основні функції і завдання з максимальною віддачею.

Окремі українські автори доволі справедливо зазначають, що організаційна культура підприємства є важливим інструментом впливу на визначення його місії, цінностей, поведінкових моделей, та на його економічну ефективність зокрема. Організаційна культуру при цьому розглядають як найважливішу складову діяльності компанії, яка координує її розвиток і дозволяє досягати окреслені показники ефективності [1, с. 19].

Необхідно підкреслити, що в сучасних реаліях організаційна культура набирає все більшої популярності серед керівників зарубіжних та українських підприємств, оскільки розвиток організаційної культури допомагає не лише підвищити ефективність діяльності працівників, але і сформувати позитивний імідж в очах потенційних постачальників, замовників, клієнтів, тим самим впливаючи на їхню подальшу співпрацю.

Розвиток організаційної культури являє собою процес створення програм, що допомагають досягати цілей у бізнесі, зберігаючи при цьому зв'язок із корпоративними цінностями компанії. Як правило, розвиток організаційної культури сприяє реалізації особистого потенціалу, спільній роботі та взаємній підтримці персоналу, - це саме те, що визначає успіх бізнесу підприємства. Корпоративні цінності, будучи своєрідним «двигуном» діяльності підприємства, дають змогу покращувати такі аспекти бізнесу, як підбір персоналу, підтримка клієнтів, адаптація нових співробітників, а також розвивати внутрішні процеси і практично все, що пов'язано з організацією.

Необхідно підкреслити, що серед українських авторів не сформовано єдиного універсального погляду на визначення сутності організаційної культури бізнес-організації. Так, наприклад, частина сучасних авторів розглядає цю категорію як набір певних правил і норм поведінки, а також систему цінностей (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи українських авторів до визначення сутності організаційної культури, які розглядають її як набір певних правил і норм поведінки, а також систему цінностей

Автор	Визначення сутності організаційної культури підприємства
1	2
Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В., Котенко А. Ю. [2, с. 190]	«Організаційна культура – це сукупність найважливіших прийомів та правил, які приймаються членами організації та виражаються в ціннісних орієнтаціях і моральних нормах, яких дотримується організація та які визначають орієнтири поведінки і дій людей»
Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. [3, с. 22]	Організаційна культура – це «сукупність норм і моделей поведінки, які в організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективних субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів) організаційних відносин, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей у процесі функціонування підприємства для досягнення поставлених цілей відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища»
Пурцхванідзе О. П. [4]	«Організаційна культура є сукупністю цінностей, норм, установок, що діють у конкретному колективі. Вона визначає поведінку працівників, їхні взаємовідносини, способи вирішення проблем»

Продовження табл. 1.1

1	2
Войтенко О. В. [5, с. 38]	Організаційна культура – це «спільна система переконань і способу мислення, встановлена лідерами і прийнята всіма членами організації, яка являє собою умови співробітництва членів організації, підвищення їх ефективності та результативності, зокрема через обмін знаннями. Це також динамічна взаємодія між людьми й оточуючим середовищем, у якій співробітники створюють спільну соціальну реальність на робочому місці»

Джерело: складено автором за даними [2-5]

Характеризуючи підходи, наведені у табл. 1.1, слід зазначити, що, на нашу думку, дещо спрощене бачення сутності організаційної культури пропонують Пурцхванідзе О. П., а також Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В., Котенко А. Ю. Водночас, з нашої точки зору, більш широке тлумачення пропонує Войтенко О. В.: автор в цьому випадку підкреслює наявність вертикальних зв'язків, коли набір певних норм, переконань і способу мислення встановлюється лідерами бізнес-організації для підлеглих. Войтенко О. В. також цілком справедливо наголошує, що внаслідок формування організаційної культури зростає ефективність і результативність діяльності працівників.

Проте найбільш ємним нам вбачається підхід, який пропонують Євтушенко Н. О., Ващенко О. П. і Завгородній А. А.: автори в їх визначенні наголошують на існуванні як системи вертикальних, так і горизонтальних зв'язків у робочому колективі.

Ці автори також підкреслюють, що система вертикальних і горизонтальних зв'язків формується на підприємстві для забезпечення досягнення окреслених цілей відповідно до вимог зовнішнього середовища і відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства.

Разом з тим, варто зауважити, що інші сучасні українські автори пропонують інші визначення сутності організаційної культури (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи інших українських авторів до визначення сутності організаційної культури

Автор	Визначення сутності організаційної культури підприємства
Чопко Н. С. [6, с. 45]	Організаційна культура – це «сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Загалом, вона повністю відображає ті соціальні, економічні та виробничі відносини, що склалися в організації і підтримуються її керівництвом»
Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С., Лозова О. В. [7, с. 98]	Організаційна культура – це «комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як правильний образ мислення і почуттів у відношенні згаданих проблем». Автори в даному випадку пропонують ототожнювати поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура»
Мельник А. Ф. [8, с. 25]	Організаційна культура – це набір певних правил і прийомів адаптації бізнес-організації до вимог зовнішнього середовища, а також формування відповідної системи внутрішніх відносин між групами працівників. Тобто організаційна культура розглядається як результат взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовища, а також впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на її формування
Куций О. А. [9, с. 196]	«Організаційною культурою є організаційно-психологічне середовище життєдіяльності працівників організації, яка виявляється на рівні окремої особистості, групи та організації загалом у виді норм, цінностей, структурі мотивації та стандартах поведінки, стилі управління, структурі організації, а також в організаційно-управлінських процедурах, що впливає на ефективність діяльності всієї системи (співробітників і організації), на ставлення працівників до організації, до діяльності та її результатів, до колективу (групові відносин та їх динаміка)»

Джерело: складено автором за даними [6-9]

Якщо говорити про підходи, наведені у табл. 1.2, то переважна більшість авторів підкреслює, що організаційна культура формується і розвивається для забезпечення адаптації підприємства до зовнішніх умов, а також для створення відповідної системи внутрішніх відносин між працівниками. Проте, на нашу думку, найбільш влучне визначення пропонує Куций О. А.: автор в даному випадку підкреслює, що організаційна культура є

організаційно-психологічним середовищем діяльності працівників бізнес-організації, яке проявляється у виді цінностей, норм, стандартах поведінки, мотивації та стилі управління, а також у організаційно-управлінських процедурах. Куций О. А. при цьому доволі справедливо наголошує, що організаційна культура впливає на ефективність діяльності як співробітників, так і бізнес-організації, а також на ставлення працівників до колективу, до самої бізнес-організації та результатів її діяльності.

Необхідно також підкреслити, що Куций О. А., а також деякі інші українські автори, вважають доцільним не розмежовувати поняття організаційної і корпоративної культури ототожнюючи їх [9, с. 199; 10, с. 49]. Проте, з нашої точки зору, таке ототожнення не є у повній мірі справедливим, і цим ми підтримуємо позицію Євтушенка Н. О., Ващенка О. П. і Завгороднього А. А. Так, ці автори зауважують, що, попри діалектичну близькість понять «корпоративна» та «організаційна» культура, їх не слід вважати тотожними. Ці автори наголошують, що «корпоративна культура формується з метою забезпечення високої дохідності у межах ефективного менеджменту та якісного поліпшення діяльності відповідно до встановлених норм поведінки» [4, с. 22].

Подібну позицію висловлюють Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В. і Котенко А. Ю., які вважають, що «корпоративна культура і організаційна культура – це діалектично близькі, але не тотожні явища, оскільки корпоративна культура – це ключова філософія та ідеологія об'єднаних в корпорацію організацій, що поєднує у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище... Ідея організаційної культури носить достатньо абстрактний характер, проте вона оточує і впливає на все, що відбувається в організації» [2, с. 187].

Характеризуючи особливості корпоративної культури підприємства, вважаємо також доцільним погодитись з О. А. Куцим, який зауважує, що

особистість працівника є ключовою структурною одиницею для системи організаційної культури. Автор зауважує, що особистість кожного окремого працівника наділена системою унікальних психологічних характеристик, які дозволяють трудовому колективу поєднуватися в досить сильні професійні групи. А сама організаційна культура є тією системою, яка перебуває над кожною особистістю та групою, і при цьому суттєво впливає на діяльність всієї системи [11, с. 178].

Подібну ідею також висловлює Лебідь О. В., який цілком слушно зауважує, що високий рівень розвитку організаційної культури дозволяє більш ефективно узгоджувати дії персоналу бізнес-організації, підвищувати рівень зацікавленості персоналу у отриманні позитивних результатів через усвідомлення себе як активного актора. Так, участь в обрядах, ритуалах та звичаях сприяє розвитку почуття відповідальності та причетності, а відтак – відданості організації, дотриманню відповідних правил та підвищенню продуктивності праці [12, с. 88].

Таким чином, можемо зробити висновок, що організаційна культура являє собою практичне і повсюдне застосування норм, передових методів, ідеалів і загальних цінностей бізнес-організації, а також визначає і формує робоче середовище. Організаційна культура – це також сукупність цінностей, норм, традицій, особливостей, переконань, які існують у того чи іншого колективу і визначають відповідну концепцію поведінки людей в умовах трудової діяльності.

1.2. Місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність бізнес-організації

Організаційна культура відіграє важливу роль в будь-якій бізнес-організації, оскільки вона регулює поведінку працівників у цій організації, і має позитивний вплив на продуктивність працівників шляхом формування так званої «організаційної прихильності» [13, с. 123]. Немашкало К. Р. цілком справедливо наголошує, що ефективне функціонування механізму організаційної культури є особливо важливою організаційною складовою для компаній, що працюють у міжнародному середовищі, оскільки:

1) співробітники (або контрагенти компанії) походять з різних національних та культурних груп. Таким чином, керівництво не може розраховувати на те, що всі вони автоматично поділятимуть спільні цінності та норми;

2) ефективність формальних механізмів координації діяльності часто обмежена через великі відстані між працівниками, тому спільні цінності стають більш потужним інструментом координації [14, с. 34].

Організаційна культура інтегрує підприємство навколо спільної мети та водночас задовольняє прагнення і потреби співробітників, тобто виступає в ролі своєрідного проміжного елемента між співробітниками та бізнес-організацією (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Елементи діяльності підприємства, з якими пов'язана організаційна культура

Джерело: складено автором за даними [15, с. 114]

Водночас, Лебідь О. В. підкреслює, що до складу системоутворюючих елементів організаційної культури входять 4 основні компоненти (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Елементи організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором за даними [12, с. 88]

Водночас, Євтушенко Н. О. вважає, що одними з головних елементів організаційної культури підприємства є цінності, які для нього є загальновідомими та дають орієнтацію на: результат, команду (підкреслення і заохочення співробітництва), працівників (базуються на справедливості, терпимості і повазі до особистості), увагу до деталей, стабільність (безпека і дотримання поставлених цілей, місії). Крім того, Євтушенко Н. О. вважає доцільним до інших елементів організаційної культури відносити: групові норми, філософію та місію підприємства, поведінкові стереотипи, а також традиції і звичаї, дотримувані ними. Крім того, сюди можна також віднести «правила гри»; ритуали, що здійснюються в певних випадках; існуючий практичний досвід; організаційний клімат тощо [3, с. 22].

Окремої уваги, на нашу думку, слід звернути на те, що Євтушенко Н. О. виділяє дві групи основних функцій, які виконує організаційна культура підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Функції, які виконує організаційна культура на підприємстві

Групи функцій	Види функцій
Функції зовнішньої адаптації (ця група функцій забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища)	Формування позитивного іміджу; інноваційна функція; орієнтація на споживача; пристосування підприємства до потреб суспільства управління партнерськими відносинами
Функції внутрішньої інтеграції (ця група функцій забезпечує внутрішню єдність працівників підприємства та його цілісність, дає поняття всім членам структури про форму їх взаємодії один з одним)	Інтегруюча; організаційна; нормативно-регулююча; адаптивна; заміщення; освітньо-пізнавальна; комунікативна; мотивуюча; управління якістю; «терапевтична» (полягає в тому, що організаційна культура сприяє створенню психологічного комфорту серед працівників та відновленню їх душевних сил)

Джерело: [16, с. 87]

Процес формування організаційної культури являє собою спробу конструктивного впливу на поведінку персоналу. Займаючись формуванням певних настанов, системи цінностей у співробітників у рамках певної організаційної структури можна стимулювати, планувати і прогнозувати бажану поведінку.

Якщо ж говорити про вплив організаційної культури на діяльність бізнес-організації, то варто наголосити, що вона впливає на стратегічні перспективи розвитку організації (наприклад, на репутацію організації, її конкурентоспроможність на ринку послуг), а також на ефективність оперативних управлінських дій, програм / проектів або підвищення ефекту від впровадження управлінських інновацій) (рис. 1.3).

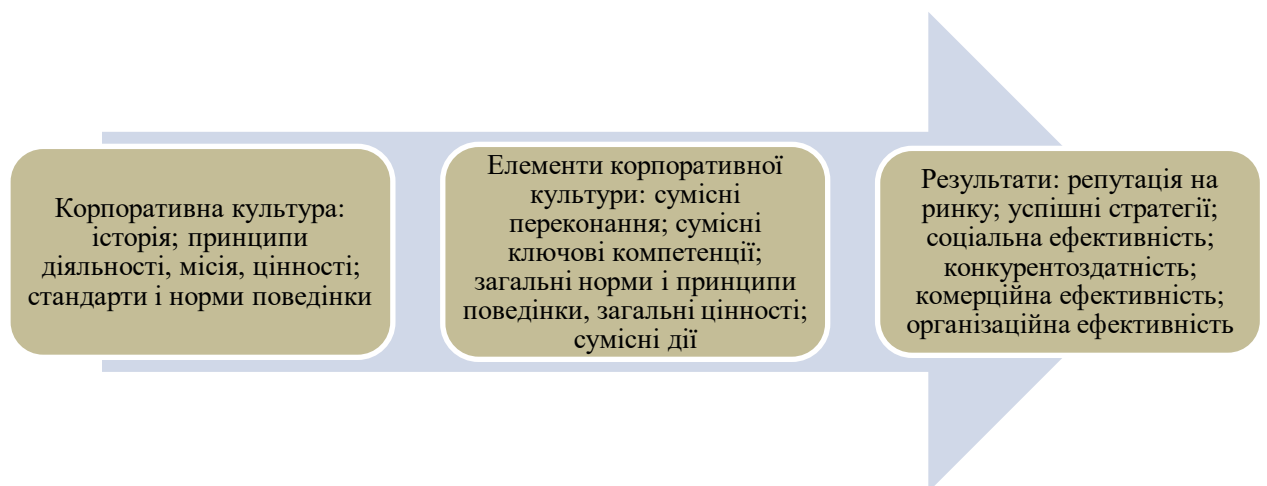


Рисунок 1.3 – Вплив організаційної культури на результативність діяльності бізнес-організації

Джерело: [17, с. 22]

Вітчизняний автор Янієва Д. Д. підкреслює, що вплив організаційної культури на діяльність організації відбувається за допомогою здійснення її працівниками прогнозу розвитку тієї чи іншої ситуації, щодо якої проводиться оцінка та побудова моделей своєї поведінки. Реалізація їх у процесі діяльності дозволяє посилити ті чи інші тенденції, і таким чином створити адекватні їм ситуації [17, с. 21]. Оцінка ж ступеня впливу організаційної культури на ефективність економічної діяльності організації, що визначається співвідношенням результату (ефекту) та витрат, що зумовлюють цей результат, передбачає оцінку можливості організаційної культури в забезпечення економічного зростання організації та можливості стимулювання прогресивних структурно-якісних змін [17, с. 22].

Таким чином, можемо зробити висновок, що організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу повної унікальності для членів організації, сприяє прихильності до цілей організації і характеризується системою певних зв'язків, взаємодій та відносин всередині компанії, проявляється через систему певних установок та очікувань, які поділяються співробітниками організації, та служить контролюючим механізмом.

1.3. Особливості процесів управління та розвитку організаційної культури підприємства

Організаційна культура є одним з найвпливовіших елементів адміністративного менеджменту. Її можна віднести до факторів впливу на управління, оскільки вона базується на вмінні керівників правильно

спілкуватися з підлеглими, і визначати формати співпраці, за яких робота всередині колективу буде найбільш продуктивною. Кожен керівник повинен розвивати організаційну культуру компанії, застосовуючи методи оцінки організаційної культури в колективі, які включають анкетування, проведення вправ, тренінгів, вивчення інструкцій або інших документів, що пояснюють елементи культури, порівняння власної організаційної культури з іншими, більш досконалыми, і вміння оперативно впроваджувати зміни, якщо це необхідно. Розвиток організаційної культури передбачає її формування, підтримку та еволюцію.

Організаційна культура підприємств формується як система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилю керівництва, рівня задоволеності працівників умовами праці, вміння командної роботи, перспектив кар'єрного зростання персоналу. Як правило, характерні особливості організаційної культури залежать від видів економічної діяльності підприємства [18, с. 315].

Для ефективного розвитку організаційної культури бізнес-організації керівництву необхідно зосередитися на вирішенні таких основних завдань, які дозволять отримати максимальний рівень лояльності та залученості персоналу:

- всебічне заохочення процесу залучення персоналу до спільної діяльності на благо всієї компанії;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин між персоналом компанії;
- підтримка індивідуальної ініціативи персоналу компанії;
- сприяння персоналу в досягненні особистого успіху та кар'єрному зростанні;
- створення атмосфери єдності між керівниками та персоналом компанії;

- делегування відповідальності та повноважень;
- зміцнення згуртованості команди [19, с. 73].

Якщо говорити про управління організаційною культурою, то воно по суті являє собою процес цілеспрямованого впливу на цінності людей з метою зміни їхньої поведінки на користь вищого керівництва організації. Євтушенко Н. О. визначає управління організаційною культурою як навмисне і свідоме вдосконалення будь-яких дій в культурі підприємства відповідно до функцій та цінностей внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації, але у постійній взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем, що постійно змінюються. Євтушенко Н. О. також наголошує, що процес управління організаційною культурою бізнес-організації необхідно здійснювати поетапно, проте на кожному з етапів буде сформовано свій вплив на якість психоемоційного клімату співробітників підприємства [16, с. 88].

На думку автора, процес управління організаційною культурою бізнес-організації включає в себе три послідовні етапи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Етапи процесу управління організаційною культурою на підприємстві, які розглядає Євтушенко Н. О.

Етапи	Характеристика
Перший етап: базовий	Проводиться ідентифікація поточного стану організаційної культури відповідно до функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, що допомагає керівництву підприємства визначити основні елементи та цінності організаційної культури підприємства
Другий етап: поточний аналіз	На цьому етапі проводиться поточний аналіз організаційної культури підприємства, за результатами якого керівництво або змінюють або залишають в тому вигляді, яким є функції та елементи організаційної культури. При цьому стратегія управління зміною організаційної культури повинна бути побудована на умовах, при яких кожен співробітник буде самостійно прагнути до ефективної роботи всього колективу підприємства
Третій етап: стратегічної орієнтації	Керівники підприємства аналізують, наскільки якісно впливає стратегія управління організаційною культурою на розвиток підприємства у межах визначених функцій та розробка елементів

Джерело: [16, с. 88-89]

Після завершення кожного етапу, наведеного у табл. 1.4, здійснюється оцінювання ефективності управління організаційною культурою підприємства під впливом внутрішніх чинників, що дозволяє керівництву підприємства визначати характер і умови праці, стан організаційного клімату, особистісні характеристики працівників, організацію простору, діючі норми етикету тощо [16, с. 89].

Якщо говорити про процес формування та розвитку організаційної культури, то, на думку Шимановської-Діанич Л. М., його доцільно розглядати як комплекс чотирьох послідовних етапів діяльності:

1) Організація роботи з розвитку організаційної культури компанії. Цей етап включає в себе розгляд всіх передумов для розвитку існуючої організаційної культури. Він базується на прийнятті рішення про розвиток організаційної культури, вивченні досвіду зарубіжних і вітчизняних компаній, розробці інструментів розвитку організаційної культури та її елементів, формулюванні стратегії, розробці політики і цілей [19, с. 74].

2) Розробка проекту розвитку організаційної культури компанії. Цей етап полягає у створенні проекту розвитку корпоративної культури шляхом встановлення видів діяльності, визначення процесів і підпроцесів, розподілу прав, обов'язків і повноважень, а також визначення виконавців і відповідальних осіб, залучених до реалізації проекту розвитку організаційної культури компанії [19, с. 74].

3) Організаційне та нормативно-правове забезпечення розвитку організаційної культури компанії. Третій етап розвитку організаційної культури включає в себе документування та прийняття рішень:

- визначення набору організаційно-розпорядчих документів, що складається з визначення складу та структури документів;
- затвердження графіку розробки документів;
- формування груп розробників документів [19, с. 74].

4) Реалізація заходів з розвитку організаційної культури компанії. На четвертому етапі впровадження зусиль з побудови корпоративної культури відбувається через формування моделі управління з урахуванням вимог споживачів та впливу факторів зовнішнього середовища. Зазначені етапи послідовності розвитку організаційної культури компанії залежать від чіткої організації роботи компанії та реалізації впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Вплив цих факторів породжує необхідність розвитку організаційної культури як реакції компанії на вплив середовища [19, с. 74].

Разом з тим, Ареф'єва О. В. вважає, що впровадження ефективно діючої організаційної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів (рис. 1.4).

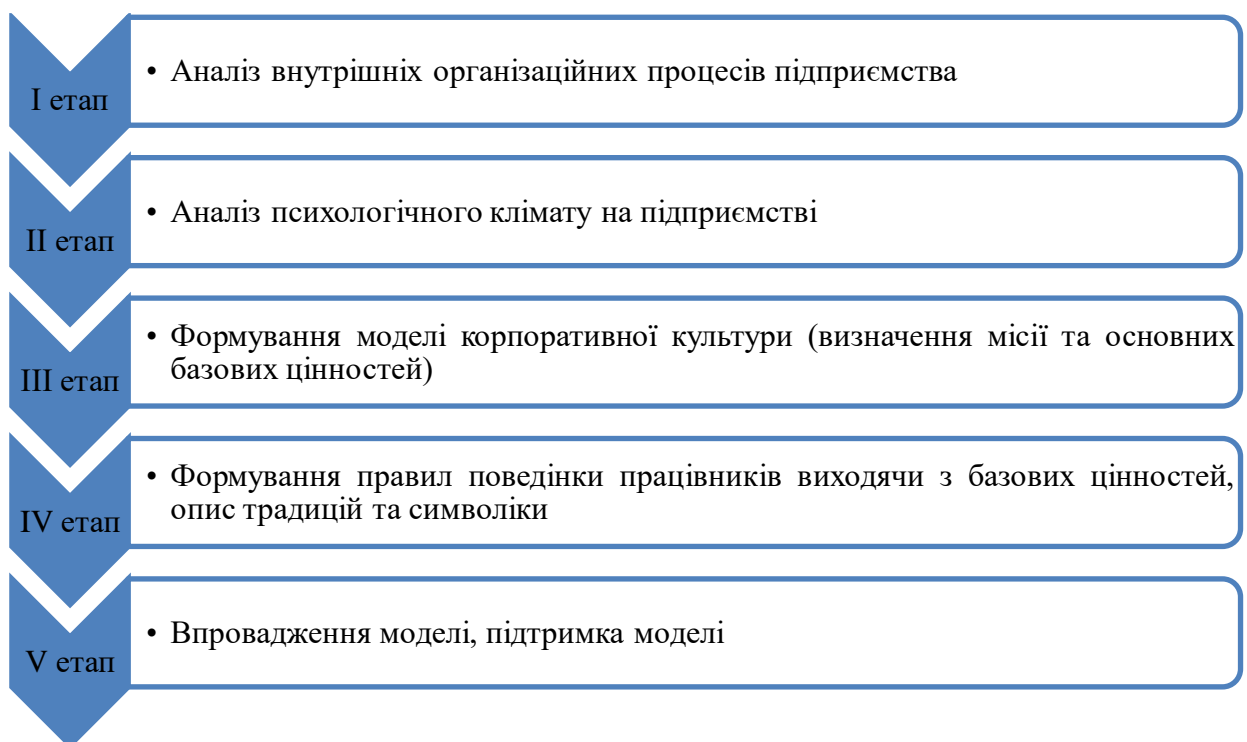


Рисунок 1.4 – Етапи впровадження організаційної культури на підприємстві, які розглядає Євтушенко Н. О.

Джерело: [20, с. 110-111]

При цьому Ареф'єва О. В. зауважує, що важливу роль у процесі впровадження організаційної культури на підприємстві відіграє керівник бізнес-організації, модель його управлінської поведінки, вміння застосовувати отримані компетенції при адаптації до змін, а також здатність до саморозвитку і підтримки зацікавленості у розвитку учасників соціально-трудова відносин [20, с. 111].

Автор також підкреслює, що ефективне управління організаційною культурою підприємства є можливим завдяки здійсненню певного комплексу послідовних процесів, зокрема:

- відбір нових працівників з ціннісним ставленням до праці, відповідною мотивацією, а також нормами поведінки, які є близькими до організаційної культури підприємства;
- донесення до працівників інформації про стандарти діяльності і цінності підприємства;
- заохочення і стимулювання тих працівників, поведінка яких є зразком, взірцем, нормою або стандартом для інших співробітників;
- поточне управління організаційною культурою [20, с. 114].

Євтушенко Н. О. також зауважує, що під час реалізації етапів управління організаційною культурою менеджменту підприємства потрібно враховувати невірні або помилкові управлінські підходи, які можуть привести до ряду проблем:

- спроби впроваджувати якісь нові норми, цінності та інші елементи організаційної культури, яких керівник підприємства вважає доцільним дотримуватися. Такі дії можуть привести до погіршення якості і умов трудової діяльності працівників, оскільки реально існуючі норми і цінності можуть вступити у конфлікт з новими організаційними нормами. Тобто потрібно враховувати специфіку діяльності бізнес-організації, а також розвивати і впроваджувати лише таку систему управління організаційною культурою, яка б влаштовувала весь персонал підприємства;

– намагання підвищити рівень соціального комфорту може спричинити появу надмірних фінансових витрат. Необхідно опрацювати наявні методики вдосконалення вже здійснюваних витрат, інвестувати фінансові ресурси у реалізацію програм навчання працівників, що допоможе підприємству у перспективі забезпечити сталий розвиток [16, с. 89].

Якщо говорити про зміни в організаційній культурі підприємства, то в цілому слід зазначити, що вони залежать від того, на якому етапі розвитку перебуває бізнес-організація. Спосіб трансформації організаційної культури компанії має бути регламентований, а завдання управління розвитком системи полягає в тому, щоб знайти і практично забезпечити такі параметри стану системи, які забезпечують реалізацію цільової функції.

Таким чином, можемо зробити висновок, що процес управління організаційною культурою підприємства є свідомим і навмисним вдосконаленням будь-яких дій в існуючій культурі підприємства відповідно до цінностей та функцій внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, але у постійній взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищем, яке безперервно змінюється.

Сам процес управління організаційною культурою підприємства є багатограним і складним, і обов'язково має враховувати три концепції культури: матеріальну культуру (включає вивчення особливостей виконання трудового процесу кожного окремого працівника); соціальну культуру (відображає ролі та обов'язки працівників з урахуванням їх класових відмінностей і розподілу влади тощо); ідеологічну культуру (пов'язана з цінностями, переконаннями та ідеалами працівників або колективів, та включає в себе емоційні та інтелектуальні принципи, що регулюють повсякденне існування і взаємодію працівників). Тому реалізація управління організаційною культурою є можливою лише з урахуванням специфіки роботи підприємства та його розмірів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДП «АНТОНОВ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ДП «Антонов»

ДП «Антонов» - це українське державне підприємство, основною сферою діяльності якого є вантажні авіаперевезення, а також розробка, виробництво і ремонт літаків серії "АН". Підприємство було засновано як дослідно-конструкторське бюро на Новосибірському авіазаводі під керівництвом О. К. Антонова, з 1952 року – розміщено в Києві. Найвідоміші моделі літаків – легкий літак "Ан-2", пасажирський літак "Ан-24", середній транспортний літак "Ан-12", важкий транспортний літак "Ан-124" ("Руслан"), найбільший літак у світі (колишній) "Ан-225" ("Мрія") [21]. Історія ДП «Антонов» налічує близько 80 років, і за цей період ним було розроблено понад 100 моделей літаків. Необхідно підкреслити, що з 12 квітня 2024 року ДП «Антонов» змінило юридичну назву (залишивши при цьому державну форму власності) – воно було перетворене на акціонерне товариство, яке увійшло до складу АТ «Українська оборонна промисловість» [22-23].

На думку керівництва АТ «Антонов», корпоратизація відкриє перед цим підприємством нові можливості щодо впровадження нових технологій і корпоративного управління, забезпечить більш ефективний та гнучкий підхід у всіх виробничих процесах та управлінні ресурсами, сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів для модернізації підприємства і забезпечення його подальшого розвитку [24-25].

До складу АТ «Антонов» входить декілька основних структурних підрозділів, наведених на рис. 2.1.

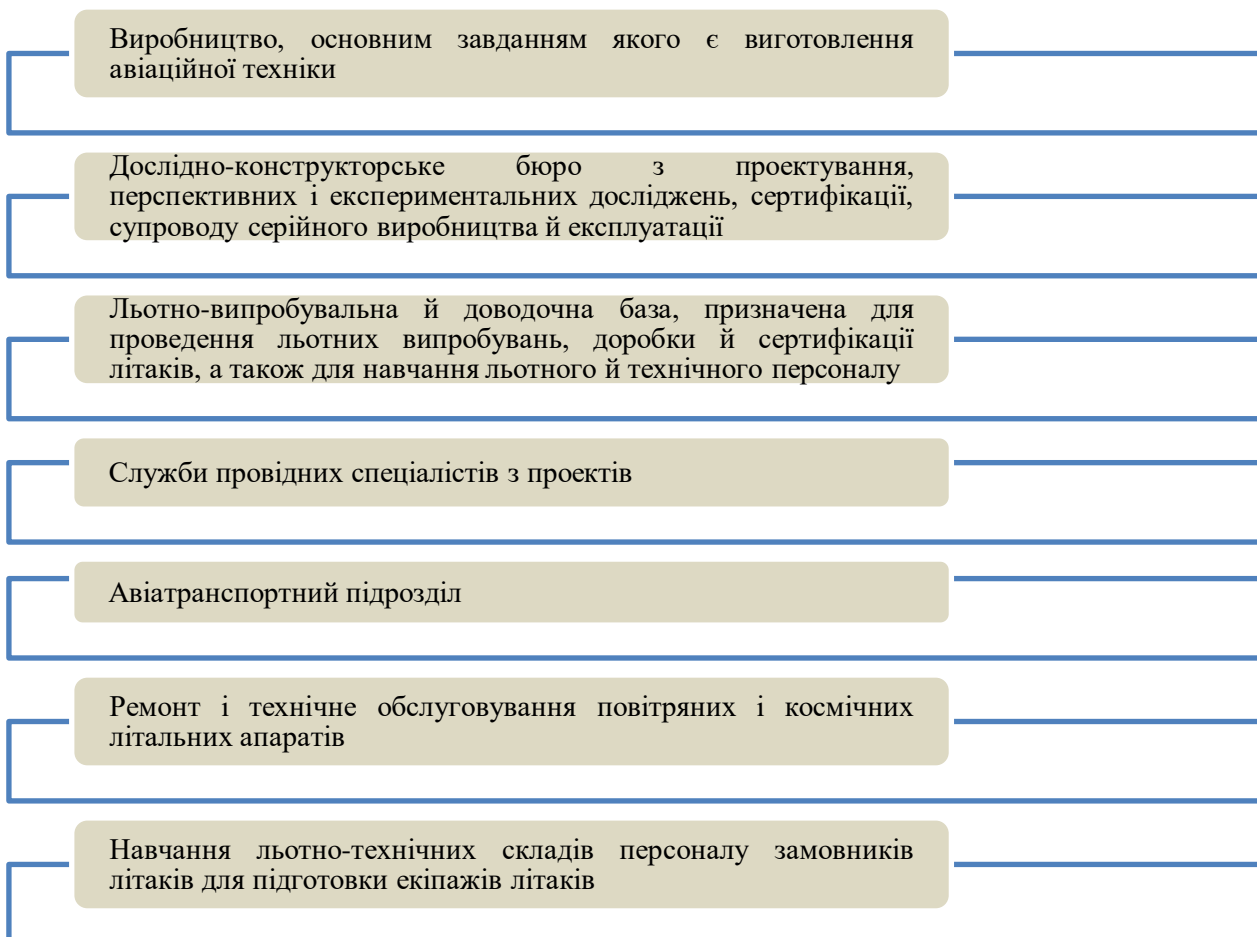


Рисунок 2.1 – Структурні підрозділи АТ «Антонов»

Джерело: складено автором за даними [26]

Загальні юридичні відомості щодо АТ «Антонов» наведемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна юридична інформація про АТ «Антонов»

Повна назва юридичної особи	Акціонерне товариство «Антонов»
Дата створення	12.04.2024
Форма власності	Державна
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
Юридична адреса	03062, Україна, м. Київ, вул. Мрії, буд. 1
Код ЄДРПОУ	14307529

Індивідуальний податковий номер	143075226658
Керівник	Гаврилов Євген Павлович
Розмір статутного капіталу	18 821 124 000 грн.

Джерело: складено автором за даними [27-29]

Розглянемо окремі показники і результати фінансово-господарської діяльності АТ «Антонов» за 2019-2023 рр. Дані щодо активів досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Активи АТ «Антонов» за 2019-2023 рр., тис. грн.

Стаття активу	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/ 2019, %
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи, млн. грн.						
Нематеріальні активи	41424	47 970	22 716	39 904	59027	142%
Незавершені капітальні інвестиції	794308	426 097	894 316.	1 462 345	1657809	209%
Основні засоби	4947667	4 924 670	4 453 279	3 084 123	3802715	77%
Інвестиційна нерухомість	135106	35 767	35 006	34 245	33484	25%
Довгострокові біологічні активи	2491	2 720	2 637	3 274	3454	139%
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	7448	462	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	4	4	434	547	1104	27600%
Відстрочені податкові активи	-	-	-	357090	437580	-
Інші необоротні активи	6341	55 914	387 196	572 722	447599	7059%
Усього за розділом I	5934797	5 493 613	5 795 596	5 554 264	6442772	109%
II. Оборотні активи, млн. грн.						
Запаси	3708261	4 460 747	3 539 204	4 240 415	5178347	140%
Поточні біологічні активи	8 755	8 450	3 927	6 107	8242	94%
Дебіторська заборгованість за	1023252	588 052	371 448	984 763	1513867	148%

товари, роботи, послуги						
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	527910	740 764	1 959 519	1 749 273	1735341	329%

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6	7
за розрахунками з бюджетом	115292	21 454	71 776	250 873	143019	124%
за розрахунками з нарахованих доходів	28111	943	315	44 350	232317	826%
Інша поточна дебіторська заборгованість	36223	72 866	38 858	57 609	50024	138%
Гроші та їх еквіваленти	279733	2 116 234	1 808 260	943 129	3685671	1318%
Інші оборотні активи	95866	117 101	234 086	702 568	435776	455%
Усього за розділом II	5823403	8 126 611	8 027 393	8 979 087	12982604	223%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	147763	172 222	75 752	75 709	77752	53%
Баланс	11905963	13792446	13898741	14609060	19503128	164%

Джерело: складено автором за даними [30-35]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.2, структуру необоротних активів АТ «Антонов» за період 2019-2023 рр. формували переважно основні засоби, незавершені капітальні інвестиції, а також інші необоротні активи. При цьому зростання вартості незавершених капітальних інвестицій, а також інших необоротних активів, яке спостерігалось протягом аналізованого періоду, дозволило нівелювати зниження вартості основних засобів АТ «Антонов», в результаті чого обсяг необоротних активів досліджуваного підприємства за період 2019-2023 рр. зріс на 9% (з 5,9 до 6,4 млрд. грн.).

У структурі ж оборотних активів АТ «Антонов» впродовж аналізованого періоду провідну роль відігравали товарні запаси, дебіторська

заборгованість за товари, роботи, послуги, а також грошові кошти та їх еквіваленти. При цьому внаслідок суттєвого зростання показників цих статей активів відбулося значне збільшення вартості оборотних активів АТ «Антонов» (з 5,8 до 12,9 млрд. грн., тобто у 2,2 рази).

Якщо говорити про пасиви АТ «Антонов», то їх структура за період 2019-2023 рр. формувалася переважно за рахунок зростання вартості власного капіталу, а також поточних зобов'язань досліджуваного підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Пасиви АТ «Антонов» за 2019-2023 рр., тис. грн.

Стаття активу	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023/ 2019, %
1	2	3	4	5	6	7
І. Власний капітал, млн. грн.						
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 060 941	2 060 941	2 060 941	2 060 941	2 060 941	100%
Додатковий капітал	352	462	413	518	562	160%
Резервний капітал	214561	289 588	369 079	418 651	626272	292%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6042627	6 692 703	6 350 895	6 704 088	8574752	142%
Усього за розділом І	8318481	9 043 694	8 781 328	9 184 198	11262527	135%
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, млн. грн.						
Відстрочені податкові зобов'язання	530 587	363 544	3 594	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	-	-	42 055	29 681	29 681	-
Інші довгострокові зобов'язання	323935	290 393	107 744	161 602	248381	77%
Довгострокові забезпечення	45599	46 284	6 281	7 702	4850	11%
Цільове фінансування	-	-	1 231 018	1 030 599	315 835	-
Всього за розділом ІІ	900121	700 221	1 390 692	1 229 584	598747	67%
ІІІ. Поточні зобов'язання, млн. грн.						
Короткострокові кредити банків	-	-	757 792	902 726	755 227	-

Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	123934	58 079	18 801	21 316	24166	19%
товари, роботи, послуги	437069	829 463	929 040.	994 983	953250	218%
розрахунками з бюджетом	255389	275 847	174 754	41 016	130464	51%

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6	7
розрахунками зі страхування	16319	18 322	31 747	38 741	39624	243%
розрахунками з оплати праці	85238	105 747	156 564	178 719	192451	226%
за одержаними авансами	591760	1 722 305	322 426	288 295	3278885	554%
Поточні забезпечення	269751	373 555	1 113 658	1 356 064	1521945	564%
Доходи майбутніх періодів	625047	488 956	129 309	253 235	613070	98%
Інші поточні зобов'язання	105769	92 310	10 630	38 183	50 772	48%
Усього за розділом III	2510276	3 964 584	3 644 721	4 113 278	7559854	301%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	177085	83 947	82 000	82 000	82000	46%
Баланс	11905963	13792446	13898741	14609060	19503128	164%

Джерело: складено автором за даними [30-35]

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.3, за період 2019-2023 рр. у АТ «Антонов» сформувався доволі значний обсяг нерозподіленого прибутку, який зріс за цей період з 6,0 до 8,5 млрд. грн. (на 42%), що стало основною причиною зростання вартості власного капіталу досліджуваного підприємства більш ніж на третину (з 8,3 до 11,2 млрд. грн.). Крім того, впродовж періоду 2021-2023 рр. у АТ «Антонов» сформувалися чималі обсяги цільового фінансування в структурі довгострокових зобов'язань, а також доволі суттєво зросли обсяги кредиторської заборгованості за одержаними авансами і поточні

забезпечення (зростання обох показників більш ніж у 5,5 рази) в структурі поточних зобов'язань впродовж 2019-2023 рр. Як наслідок, обсяг поточних зобов'язань АТ «Антонов» за аналізований період зріс втричі (з 2,5 до 7,5 млрд. грн.).

В цілому ж можемо спостерігати, що валюта балансу досліджуваного підприємства за період 2019-2023 рр. зросла майже на дві третини (на 64%, з 11,9 до 19,5 млрд. грн.), що свідчить про загальні позитивні тенденції його фінансово-господарської діяльності.

Розглянемо фінансові результати АТ «Антонов» за 2019-2023 рр., результати відобразимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати АТ «Антонов» за 2019-2023 рр., тис. грн.

Стаття активу	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік	2019 рік	2023/ 2019, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13166724	9 639 943	9 361 485	7 513 302	5 996 142	220%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6502356	5 007 226	5 463 131	4 618 846	3540973	184%
Валовий прибуток	6664368	4 632 717	3 898 354	2 894 456	2455169	271%
Інші операційні доходи	1692048	1 001 016	561 134	326 158	628105	269%
Інші операційні витрати	3845652	2 645 161	2 898 073	1 333 086	1723265	223%
Адміністративні витрати	684127	482 944	405 227	221 656	283439	241%
Витрати на збут	56308	27 429	92 081	64 102	182046	31%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3770329	2 478 199	1 064 107	1 601 770	894524	421%
Інші фінансові доходи	3 333	-	-	-	-	-
Інші доходи	48474	134 215	87 326	69 817	63027	77%
Фінансові витрати	17645	18 991	39 506	28 379	39605	45%

Інші витрати	147257	1 711 268	88 298	369 142	3735	3943%
Фінансовий результат до оподаткування	3657234	882 155	1 023 703	1 274 066	914211	400%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-691225	-172 859	-201 792	-202 250	-175544	394%
Чистий прибуток (збиток)	2966009	709 296	821 911	1 071 816	738 667	402%

Джерело: складено автором за даними [30-35]

Як свідчать дані табл. 2.4, за період 2022-2023 рр. у досліджуваного підприємства за період 2019-2023 рр. доволі суттєво (більш ніж вдвічі) зросли адміністративні витрати, а також інші операційні витрати, проте значно знизилися витрати на збут, і помітно зросли інші операційні доходи, внаслідок чого операційний прибуток АТ «Антонов» зріс у 4,2 рази (з 0,8 до 3,7 млрд. грн.), а чистий прибуток збільшився вчетверо (з 0,7 до 2,9 млрд. грн.).

Таким чином, можемо зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність АТ «Антонов» характеризується загальними позитивними тенденціями розвитку його балансової вартості, а також високим рівнем прибутковості власної діяльності, тобто в цілому підприємство діє на ринку доволі ефективно.

2.2. Діагностика стану і особливостей управління організаційної культури ДП «Антонов»

Особливістю політики менеджменту АТ «Антонов» є прагнення забезпечення розвитку ініціативи та творчої думки через надання співробітникам певної свободи дій при досягненні чітко поставлених цілей. Підтримці духу нововведень та змін сприяють децентралізована структура управління компанії та її ставка на професійну підготовку, відкрите

спілкування та винагороду за хорошу роботу. Одне з першочергових завдань менеджменту АТ «Антонов» – професійна підготовка співробітників, у цьому одна з причин високої успішності стратегій компанії, спрямованої на досягнення високої якості при випуску нової продукції. Співробітники АТ «Антонов» отримують хорошу фінансову винагороду, мають фіксований робочий графік та заохочуються за внесення позитивних змін до своєї роботи. Для працівників, які внесли особливо значний, спрямований на підвищення якості продукції внесок у діяльність компанії, запроваджено схему додаткових бонусів у вигляді грошових надбавок.

За рахунок підприємства, з метою створення згуртованої та дружньої команди, проводяться корпоративні заходи, банкети та святкування. Працівники отримують від компанії солідний соціальний пакет, до якого входить новорічна надбавка до окладу та медична страховка. Такий підхід гарантує уважне ставлення та гарне соціальне забезпечення персоналу підприємства, але при цьому не приводить до порушень у дисципліні та не змінює спрямованість на успіх. В результаті будь-який співробітник, працюючи у такому колективі, є мотивованим для створення високоякісної та інноваційної продукції.

Характеризуючи стратегії розвитку організаційної культури в компанії НР, слід зазначити, що принципами успіху її діяльності є так звана стратегія «відкритого менеджменту». Саме вона дозволяє кожному працівнику АТ «Антонов» розвиватися як спеціалісту, вносити власні інновації у виробничий процес і почуватися повноцінним співробітником підприємства, з яким рахуються, і якому створюють всі умови для успішної роботи.

З метою оцінки стратегії розвитку організаційної культури АТ «Антонов» було використано концепцію відомих авторів – Теренса Діла та Алана Кеннеді, які присвятили свою роботу 1982 р. «Корпоративні культури» виявлення прихованих факторів, що впливають на стратегію фірми та її розвиток. Науковці спираються на результати проведеного аналізу вісімдесяти

організацій різного рівня успішності. На основі цього Діл і Кеннеді визначили чотири рівні корпоративної культури, які мають найбільший вплив на компанію в цілому: цінності, обряди, герої і структура спілкування. На думку авторів, у сукупності вони формують фундамент специфічної культури, що у майбутньому стане причиною успіху компанії чи спричинить її крах.

Характеристика рівнів організаційної культури АТ «Антонов» відповідно до підходу Діла-Кеннеді наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Рівні організаційної культури АТ «Антонов» відповідно до підходу Діла-Кеннеді

Критерії	Характеристика
Ключова ідеологія	Виробляти передове обладнання на благо України та для забезпечення її обороноздатності
Основні цінності	Повага до співробітників, відповідальність перед суспільством і робота на його користь, забезпечення високої якості та адекватної ціни на продукцію, забезпечення зростання і прибутковості діяльності компанії
Герої	О. К. Антонов
Обряди	Кожного ранку співробітникам доставляють смаколики та каву, забезпечуються колективні виїзди на гру в футбол
Неформальна комунікація	Неформальні збори, розмови за чашкою кави

Джерело: Складено автором за даними АТ «Антонов»

Дамо більш розгорнуту характеристику цінностям АТ «Антонов», про які мова йде у табл. 2.5. Основною метою підприємства є розробка і впровадження сучасного якісного обладнання в ім'я науки і на благо людства, зокрема, на благо українського суспільства, яке зазнало збройної агресії з боку військ Російської Федерації. Керівними принципами АТ «Антонов» в цілому є:

- забезпечення зростання виробництва і прибутковості діяльності;
- підприємство повинне отримувати прибуток за рахунок технічного внеску;

- керівництво АТ «Антонов» зобов'язане поважати і визнавати цінність кожного співробітника та дозволяти йому брати участь в успішному розвитку підприємства.

Таким чином, АТ «Антонов» функціонує для того, щоб принести користь українському суспільству і вносити свій вклад у забезпечення обороноспроможності нашої держави, а не концентрується лише на одержанні прибутку. Тобто прибуток не є кінцевою метою бізнесу АТ «Антонов», але він робить досягнення кінцевих цілей можливим.

Керівництво АТ «Антонов» ввело сувору політику відбору персоналу та просування кар'єрними сходами. Претендент на вакансію мав пройти близько восьми співбесід і перевірок, а кандидати на підвищення відбиралися за принципом пристосовності до ідеології компанії та відповідності до неї. Для більшої поінформованості працівників керівники постійно розповідали про цінності та ідеали АТ «Антонов» як на конференціях та в ході особистих бесід, так і письмово.

2.3. Оцінка сильних та слабких сторін у процесі управління організаційної культури ДП «Антонов»

Здійснюючи оцінку сильних та слабких сторін у процесі управління організаційної культури досліджуваного підприємства, необхідно підкреслити, що організаційна культура АТ «Антонов» формувалася протягом багатьох років. Під час бесіди з начальником відділу кадрів було виявлено наступні цінності досліджуваного підприємства:

1. Відповідальність, тобто співробітники розуміють, що від їхніх вчинків і виконання прийнятих зобов'язань залежать результати діяльності колег і компанії загалом.

2. Чесність і порядність, коли у керівника немає секретів від співробітників, вони в курсі всіх важливих подій, що відбулися. Керівник відкрито говорить про дійсний стан справ в організації, прийняті зобов'язання, ідеї. Колектив, що склався в організації, наразі працює близько 10 років, це свідчить про те, що ці співробітники чесні й порядні, тому що за цей час вони не підвели керівника.

3. Здоров'я – це один із найголовніших ресурсів людини, що дає змогу бути ефективним у своїй діяльності. Співробітники АТ «Антонов» намагаються піклуватися про своє здоров'я і здоров'я близьких, вітають здоровий спосіб життя. Значна частина (більша половина) співробітників підприємства не має шкідливих звичок.

4. Робота в команді – це хороше ставлення співробітників до своїх колег. Керівник організації вітає взаємодію працівників з керівниками, вітає пропозиції ідей заради підвищення ефективності організації. Колеги підтримують один одного.

5. Життєрадісність і оптимізм, тобто колектив знаходить сили для подолання перешкод, що виникають (навіть в таких скрутних умовах, в яких опинилося українське суспільство), підтримує колег і партнерів у реалізації поставлених завдань.

Співробітники при цьому зобов'язані:

1. Дотримуватися принципу конфіденційності інформації про виробництво і про клієнтську базу.

2. У своїй повсякденній взаємодії з колегами працівник компанії повинен проявляти терпіння, повагу, чесність і добропорядність як основні якості. І з повагою ставитися до їхніх знань і досвіду.

4. Співробітник має бути готовий безкорисливо передати свій досвід і знання колегам.

Для виявлення сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства було проведено SWOT-аналіз у процесі управління його організаційною

культурою, що допоможе дати структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти якесь рішення. Його результати допоможуть дати рекомендації та розставити пріоритети. Дані дослідження подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз управління організаційною культурою та діяльністю ДП «Антонов» в цілому

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
висококваліфіковані кадри; вдале місце розташування підприємства; хороша репутація у клієнтів; висока якість послуг, що надаються	брак фахівців інженерних спеціальностей на ринку; слабка рекламно-комунікаційна політика; відсутність належних програм співробітництва з навчальними закладами у зв'язку з воєнним станом

Продовження табл. 2.6

1	2
Можливості	Загрози
розширення асортименту послуг, що надаються, і продукції, що виробляється; вдосконалення роботи офіційного сайту підприємства; можливість розширення обслуговування клієнтів закордоном; можливість освоєння нових напрямків діяльності і створення нових видів продукції	зміна державної політики підтримки оборонного сектору; загрози ракетних обстрілів; зростання плати за електроенергію, опалення, газ

Джерело: Складено автором за даними АТ «Антонов»

Проаналізувавши табл. 2.6, можна зробити висновок, що організація має як сильні, так і слабкі сторони. Так, на підприємстві АТ «Антонов» переважають позитивні моменти реалізації цього методу стратегічного планування, що сприяє раціональному та ефективному досягненню поставлених цілей організації. Однак виявлено й негативні фактори під час проведення SWOT-аналізу, що дають змогу підприємству уникнути можливих загроз і знайти шляхи їхнього розв'язання, також було виявлено одну з головних загроз компанії - зростаючий ризик ракетних обстрілів. Визначення типу та виявлення наявних елементів культури АТ «Антонов» відбувалося за допомогою тесту-опитувальника Коула. Було опитано декілька десятків

працівників організації і виявлено, що в організації переважає праксіологічний (органічний) тип корпоративної культури.

Для праксіологічного типу характерне отримання максимально високих результатів, раціональне виконання цілей, контроль. Даний тип культури в АТ «Антонов» характерний для підприємства цієї галузі, він зможе допомогти організації зайняти лідируючі позиції на існуючому ринку і вийти на новий рівень розвитку. Під час бесіди з персоналом АТ «Антонов» працівникам ставили різні запитання, які стосувалися різних сторін роботи підприємства. Вони повинні були сказати свою думку, розповісти про реальний стан справ в організації, а не виходячи з того, як має бути або як хотілося б.

Співробітники зазначили, що:

- прагнуть повністю виконати всі цілі, що поставили перед собою;
- намагаються уникати конфліктів;
- оперативно розв'язують усі питання та проблеми, що виникли під час виконання роботи;
- швидко приймають рішення;
- самостійно вносять зміни і закликають групу працювати інтенсивніше;
- намічають цілі на робочий день.

Але, що стосується дисципліни, то вони дотримуються правил, наприклад, не спізнюються на роботу. Але при цьому співробітники не мають чіткого уявлення про те, за що їх можуть оштрафувати, а також заохотити, тобто відсутні офіційно встановлені заходи покарання (системи штрафів) і заохочення. Співробітники зазначили, що під час виконання завдань вони абсолютно не орієнтовані в термінах. Наказуючи, керівництво, найчастіше, не вказує часові рамки виконання завдання. Виходячи з цього, співробітники зазначили, що така ситуація не стимулює їх оперативно виконувати свої

функції, через що часто відбувається зрив термінів, затягування розв'язання проблем тощо.

2.4. Обґрунтування шляхів удосконалення управління та розвитку організаційної культури ДП «Антонов»

На нашу думку, важливим напрямом розвитку організаційної культури АТ «Антонов» є запровадження проектів, програм та заходів зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності. З цією метою АТ «Антонов» доцільно обрати найбільш доцільні групи заходів, зацікавлених осіб тощо. Одним з найактуальніших сьогодні заходів корпоративної соціальної відповідальності є підтримка ЗСУ. Заходи для допомоги ЗСУ можуть включати наступні: створення фонду «1% від нагороди» та проведення благодійних аукціонів.

Створення фонду «1% від нагороди» передбачає залучення працівників АТ «Антонов» до підтримки ЗСУ у розмірі 1% від власної заробітної плати щомісяця. З метою визначення можливості реалізації запропонованих заходів на підприємстві було проведено опитування серед працівників. Анкета була розміщена на гугл-формі та включала такі питання:

1. «Чи підтримуєте Ви ідею щомісячно перераховувати 1% від заробітної плати на підтримку ЗСУ?», яке передбачало обрання однієї з запропонованих відповідей: «так» чи «ні».

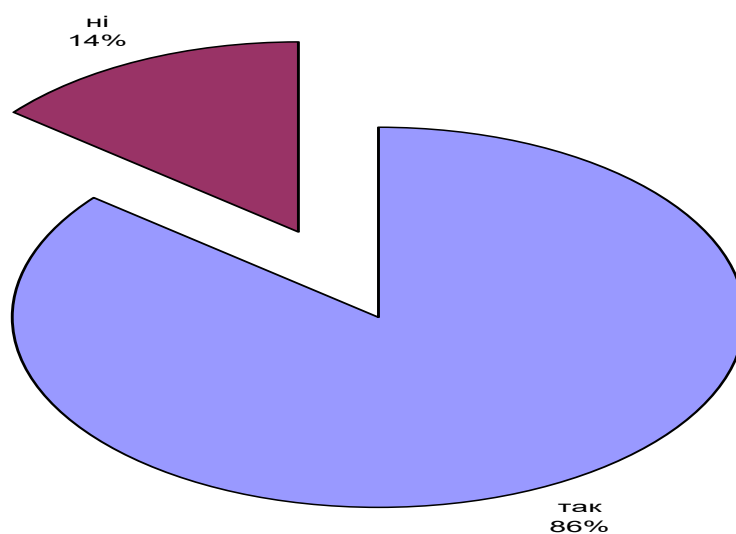
2. «Скільки Ви щомісячно витрачаєте на підтримку ЗСУ?», яке передбачало як передбачало обрання однієї з запропонованих відповідей: «до 1% від заробітної плати», «1%-5% від заробітної плати», «5%-10% від заробітної плати», «10%-15% від заробітної плати», «15%-20% від заробітної плати», «більше 20% від заробітної плати».

3. «Чи вважаєте Ви доцільним організацію та проведення благодійних аукціонів працівниками АТ «Антонов» з метою підтримки ЗСУ?», яке передбачало обрання однієї з запропонованих відповідей: «так» чи «ні».

4. «Чи готові Ви безпосередньо прийняти участь в організації благодійного аукціону з метою підтримки ЗСУ?», яке передбачало обрання однієї з запропонованих відповідей: «так» чи «ні»

Анкета опитування працівників щодо підтримки ЗСУ наведена у додатку В. Опитування проводилось анонімно. В опитуванні прийняли участь всі працівники АТ «Антонов»

Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на перше питання анкети «Чи підтримуєте Ви ідею щомісячно перераховувати 1% від заробітної плати на підтримку ЗСУ?» наведено на рис. 2.1.



Рисунок

2.1. Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на перше питання анкети «Чи підтримуєте Ви ідею щомісячно перераховувати 1% від заробітної плати на підтримку ЗСУ?»

Джерело: Складено автором за даними власних досліджень

За результатами опитування визначено, що 86% працівників АТ «Антонов» підтримують ідею перераховувати 1% із заробітної плати на підтримку ЗСУ.

Наступне питання передбачало визначення перспектив запропонованого заходу. Результати відповіді на друге питання опитування «Скільки Ви щомісячно витрачаєте на підтримку ЗСУ?» наведено на рис. 2.2.

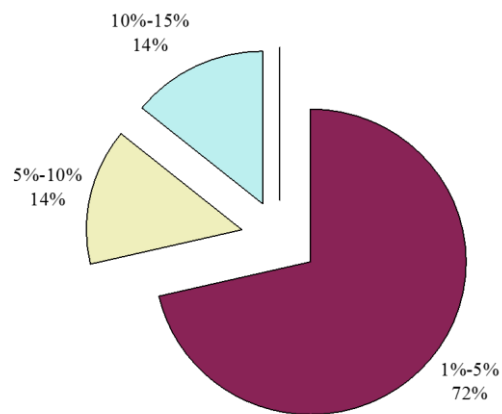


Рисунок 2.2. Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на друге питання опитування «Скільки Ви щомісячно витрачаєте на підтримку ЗСУ?»

Джерело: Складено автором за даними власних досліджень

За даними рис. 2.2 видно, що 72% працівників АТ «Антонов» щомісячно витрачають 1%-5% заробітної плати на підтримку армії; 14% працівників Твитрачають 5%-10% заробітної плати на підтримку ЗСУ; 14% працівників витрачають 10%-15% на ЗСУ. Отже, опитування показало готовність працівників АТ «Антонов» до впровадження та реалізації фонду «1% від нагороди», а також можливість його розширення у подальшому.

З метою реалізації даного заходу необхідно призначити координатору Фонду серед працівників підприємства, який буде відповідати за обробку запитів, закупку необхідних речей та їх доставку бійцям. Якщо хтось зі співробітників матиме родича чи друга військового, який чогось потребує, то він може звернутися до координатора Фонду. Принципово важливим є

встановлення правильних пріоритетів. На нашу думку, підтримка грошова та екіпіруванням повинна бути, перш за все, саме мобілізованих родичів та друзів працівників АТ «Антонов». Також важливим є придбання та передача на фронт дронів, автомобілів, у тому числі автомобілів швидкої допомоги.

Відповідальні за збори обов'язково повинні звітувати перед працівниками про суми, які вдалося зібрати та всі витрати. Також важливо додавати фото й відео з подякою від військових, яким допомогли.

Наступним заходом корпоративної соціальної відповідальності є благодійні аукціони, які можуть бути організовані та проведені працівниками АТ «Антонов».

Благодійні аукціони доцільно організовувати раз на півроку. Лотами в благодійних аукціонах можуть бути: прапори, підписані військовими; тубуси від снарядів; а також продукція хенд-мейд, у тому числі, з тематики війни.

Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на питання «Чи вважаєте Ви доцільним організацію та проведення благодійних аукціонів працівниками АТ «Антонов» з метою підтримки ЗСУ?» наведено на рис. 2.3.

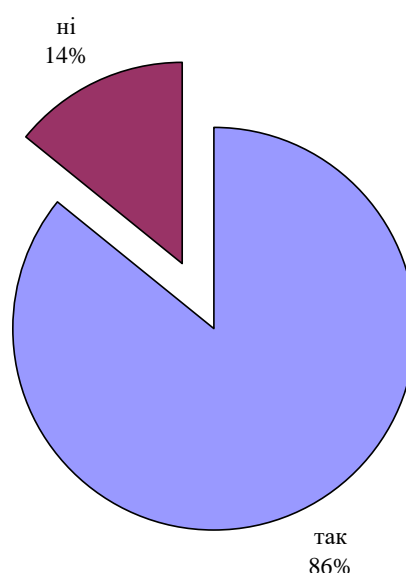


Рисунок 2.3. Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на питання «Чи вважаєте Ви доцільним організацію та проведення благодійних аукціонів працівниками АТ «Антонов» з метою підтримки ЗСУ?»

Джерело: Складено автором за даними власних досліджень

За результатами опитування визначено, що 86% працівників АТ «Антонов» підтримують ідею проведення благодійних аукціонів з метою підтримки ЗСУ.

Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на питання «Чи готові Ви безпосередньо взяти участь в організації благодійного аукціону з метою підтримки ЗСУ?» наведено на рис. 2.4.

За даними рис. видно, що 71% працівників АТ «Антонов» готові безпосередньо взяти участь в організації та проведенні благодійного аукціону, 29% - не готові.

Разом з тим, проведене дослідження вказує на доцільність проведення запропонованих заходів, оскільки:

- 1) результати опитування вказують на те, що весь колектив АТ «Антонов» відчуває потребу у підтримці ЗСУ;
- 2) підтримка ЗСУ сьогодні є важливим завданням кожного українця;
- 3) об'єднання колективу однією ціллю сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату, та, як наслідок, продуктивності праці.

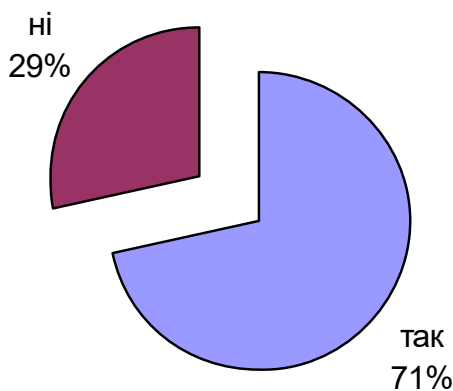


Рисунок 3.5. Результати відповіді працівників АТ «Антонов» на питання «Чи готові Ви безпосередньо прийняти участь в організації благодійного аукціону з метою підтримки ЗСУ?»

Джерело: Складено автором за даними власних досліджень

Доцільним є також впровадження заходів із підтримки ЗСУ щодо перерахування певної суми від продажів, про що обов'язково необхідно повідомляти клієнтів. Важливість такого заходу пояснюється відчуттям причетності клієнтів до благодійних заходів АТ «Антонов». Разом з тим, існують і певні проблеми, пов'язані із погіршенням фінансового становища та скороченням обсягів діяльності підприємства.

АТ «Антонов» доцільно розглянути такі заходи:

- перерахування на підтримку ЗСУ 100 грн. з кожної одиниці продукції;
- перерахування 1% чистого доходу на підтримку ЗСУ;
- перерахування 0,5% чистого прибутку на підтримку ЗСУ.

Проведене дослідження свідчить про те, що такі заходи повинні бути впроваджені АТ «Антонов» у перспективі за умови збільшення обсягів діяльності та покращення фінансового стану.

АТ «Антонов» також доцільно брати участь у сумісних проектах зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності з іншими підприємствами, установами, фондами. Вибір проектів та учасників сумісної корпоративної соціальної відповідальності повинен відповідати таким критеріям:

- наявність спільних цілей, що передбачає визначення, чи співпадають цілі благодійності АТ «Антонов» із його потенційним партнером;
- наявність спільних цілей у аудиторії АТ «Антонов» та його потенційного партнера;

- Чи були попередні колаборації потенційного партнера АТ «Антонов» успішними;
- Прозорість здійснення благодійності, що передбачає вивчення інформації про те, як потенційний партнер звітує про використання коштів, а також інформації про засновників, джерел фінансування;
- Репутація потенційного партнера, у тому числі, щодо здійснення заходів корпоративної соціальної відповідальності;
- Наявність та зміст відгуків та рекомендацій потенційного партнера.

Таким чином, АТ «Антонов» доцільно реалізовувати такі заходи корпоративної соціальної відповідальності:

- Організувати збори для підтримки ЗСУ.
- Активне поширення на офіційному сайті та у соціальних мережах інформації щодо важливості та необхідності підтримки ЗСУ, вимушено переміщених осіб тощо, а також інформації щодо заходів, які були здійснені АТ «Антонов» у межах корпоративної соціальної відповідальності.
- Участь у сумісних проектах зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності з іншими підприємствами, установами, фондами.

Разом з тим, перш ніж впровадити запропоновані заходи керівники АТ «Антонов» повинні сформулювати загальну систему корпоративної соціальної відповідальності, розробити внутрішнє положення про корпоративну соціальну відповідальність та стратегію корпоративної соціальної відповідальності. Впровадження запропонованих заходів повинно бути поступовим, ураховуючи ресурсні можливості підприємства. Разом з тим, інформація про корпоративну соціальну відповідальність АТ «Антонов» повинна бути донесена до громадськості, що сприятиме підвищенню іміджу підприємства та зростання суспільної довіри і інтересу до його діяльності.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є своєрідною сукупністю культурно-психологічних чинників, що існують всередині підприємства, завдяки яким відбувається згуртування співробітників підприємства, становлення сприятливої робочої атмосфери та стимулювання зростання конкурентоспроможності бізнес-організації. Ефективна організаційна культура сприяє залученості співробітників і підвищує рівень їхньої лояльності до місця їх роботи, тому що вони відчують підтримку і щодня виконують свої основні функції і завдання з максимальною віддачею.

Необхідно підкреслити, що в сучасних реаліях організаційна культура набирає все більшої популярності серед керівників зарубіжних та українських підприємств, оскільки розвиток організаційної культури допомагає не лише підвищити ефективність діяльності працівників, але і сформувати позитивний імідж в очах потенційних постачальників, замовників, клієнтів, тим самим впливаючи на їхню подальшу співпрацю.

Розвиток організаційної культури являє собою процес створення програм, що допомагають досягати цілей у бізнесі, зберігаючи при цьому зв'язок із корпоративними цінностями компанії. Як правило, розвиток організаційної культури сприяє реалізації особистого потенціалу, спільній роботі та взаємній підтримці персоналу, - це саме те, що визначає успіх бізнесу підприємства. Корпоративні цінності, будучи своєрідним «двигуном» діяльності підприємства, дають змогу покращувати такі аспекти бізнесу, як підбір персоналу, підтримка клієнтів, адаптація нових співробітників, а також розвивати внутрішні процеси і практично все, що пов'язано з організацією.

Якщо ж говорити про вплив організаційної культури на діяльність бізнес-організації, то варто наголосити, що вона впливає на стратегічні перспективи розвитку організації (наприклад, на репутацію організації, її

конкурентоспроможність на ринку послуг), а також на ефективність оперативних управлінських дій, програм / проектів або підвищення ефекту від впровадження управлінських інновацій). Організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу повної унікальності для членів організації, сприяє прихильності до цілей організації і характеризується системою певних зв'язків, взаємодій та відносин всередині компанії, проявляється через систему певних установок та очікувань, які поділяються співробітниками організації, та служить контролюючим механізмом.

У роботі було здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності об'єкта дослідження – АТ «Антонов». Було виявлено, що його фінансово-господарська діяльність є ефективною і результативною, а саме підприємство є прибутковим. Було також здійснено діагностику його організаційної культури, виявлено переваги і недоліки процесом її управління.

З метою підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності АТ «Антонов» доцільно сформулювати загальну систему корпоративної соціальної відповідальності, розробити внутрішнє положення про корпоративну соціальну відповідальність, стратегію корпоративної соціальної відповідальності, а також заходи зовнішньої корпоративної відповідальності.

АТ «Антонов» запропоновано такі заходи корпоративної соціальної відповідальності:

- Організувати збори для підтримки ЗСУ.
- Активне поширення на офіційному сайті та у соціальних мережах інформації щодо важливості та необхідності підтримки ЗСУ, вимушено переміщених осіб тощо, а також інформації щодо заходів, які були здійснені АТ «Антонов» у межах корпоративної соціальної відповідальності.
- Участь у сумісних проєктах зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності з іншими підприємствами, установами, фондами.

Заходи для підтримки ЗСУ можуть включати наступні: створення фонду «1% від нагороди», проведення благодійних аукціонів.

З метою визначеності доцільності запропонованих заходів та готовності працівників АТ «Антонов» до їх реалізації серед працівників підприємства було проведено опитування. За результатами опитування було визначено, що:

- 86% працівників АТ «Антонов» підтримують ідею перерахування 1% заробітної плати на підтримку ЗСУ.
- 14% працівників АТ «Антонов» витрачають 5%-10% заробітної плати на підтримку ЗСУ, а ще 14% працівників АТ «Антонов» витрачають 10%-15% на ЗСУ, що вказує на можливий подальший розвиток заходу;
- 86% працівників АТ «Антонов» підтримують ідею проведення благодійних аукціонів з метою підтримки ЗСУ;
- 71% працівників АТ «Антонов» готові безпосередньо взяти участь в організації та проведенні благодійного аукціону.

Доцільним є також впровадження заходів із підтримки ЗСУ щодо перерахування певної суми від продажів, про що обов'язково необхідно повідомляти клієнтів. Важливість такого заходу пояснюється відчуттям причетності клієнтів до благодійних заходів АТ «Антонов». Разом з тим, даний захід АТ «Антонов» можливо розглядати лише у подальшому у випадку збільшення обсягів реалізації та покращення ефективності фінансово-господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гудзь О. Є., Тяжина А. М. Чинники взаємовпливу організаційної культури та організаційного дизайну антикризового післявоєнного відтворення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3. С. 18-26.
2. Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В., Котенко А. Ю. Особливості формування корпоративної та організаційної культури металургійних підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2 (82). С. 186-194.
3. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1/2. С. 20-24.
4. Пурцхванідзе О. П. Вплив організаційної культури органів місцевого самоврядування на гендерну політику. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_24 (дата звернення: 20.04.2024)
5. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 1. С. 38-44.
6. Чопко Н. С. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.
7. Шимановська-Діанич Л. М. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. *Науковий*

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 97-102.

8. Мельник А. Ф. Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки.* 2023. Вип. 1. С. 20-34.

9. Куций О. А. Теоретична база поняття «організаційна культура»: аналітико-синтетичне дослідження. *Соціально-правові студії.* 2021. Вип. 2 (12). С. 194-201.

10. Драгунова В. В. Організаційна культура в закладі вищої освіти. *Імідж сучасного педагога.* 2024. № 1. С. 47-52.

11. Куций О. А. Психологічна складова поняття "організаційна культура" : критично-аналітичний погляд та пропозиції. *Габітус.* 2022. № 35. С. 174-179.

12. Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 1. С. 87-91.

13. Соф'ян М. І. Вплив організаційної культури на результативність банківських працівників з організаційною відданістю як проміжною змінною. *Облік і фінанси.* 2022. № 1. С. 122-127.

14. Немашкало К. Р. Механізм організаційної культури мультинаціональної організації : сутність і складові. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 2. С. 31-36.

15. Зубко С. В. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. *Бізнес Інформ.* 2022. № 3. С. 113-119.

16. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір.* 2020. № 164. С. 86-90.

17. Янієва Д. Д. Сутність та критерії ефективності управління організаційною культурою організації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2021. № 4. С. 20-24.

18. Харчишина О. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 309-319.
19. Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток організаційної культури як важливий фактор забезпечення основної конкурентної переваги компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1/2. С. 71-76.
20. Ареф'єва О. В. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3 (71). С. 109-117.
21. Антонов ДП. *Офіційний сайт Інтернет-видання Liga.net*. URL: https://file.liga.net/ua/companies/antk_im_antonova (дата звернення: 30.05.2024)
22. Корпоративна реформа: ДП "Антонов" перетворили на акціонерне товариство. *Офіційний сайт Інтернет-видання Економічна Правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/04/12/712347/> (дата звернення: 30.05.2024)
23. ДП «Антонов» перетворили на акціонерне товариство. *Офіційний сайт Інтернет-видання Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/dp-antonov-peretvorili-na-aktsionerne-tovaristvo-12042024-20512> (дата звернення: 30.05.2024)
24. Держпідприємство "Антонов" перетворено на акціонерне товариство. *Офіційний сайт Інтернет-видання Лівий Берег*. URL: https://lb.ua/economics/2024/04/12/608128_derzhpidpriemstvo_antonov.html (дата звернення: 30.05.2024)
25. ДП "Антонов" перетворено на АТ. *Офіційний сайт Інтернет-видання Interfax*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/979887.html> (дата звернення: 30.05.2024)
26. Інформація про діяльність підприємства. *Офіційний сайт АТ «Антонов»*. URL: <https://www.antonov.com/activity> (дата звернення: 30.05.2024)

27. АТ «АНТОНОВ». *Офіційний сайт довідкової платформи Open Data Bot.* URL: <https://opendatabot.ua/c/14307529> (дата звернення: 30.05.2024)
28. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АНТОНОВ». *Офіційний сайт довідкової платформи You Control.* URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/14307529/ (дата звернення: 30.05.2024)
29. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АНТОНОВ". *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project.* URL: <https://clarity-project.info/edr/14307529> (дата звернення: 30.05.2024)
30. Фінансова звітність за 2019 рік (уточнена). *Офіційний сайт АТ «Антонов».* URL: <https://www.antonov.com/site/get-file?hash=-sx3u.K0BTakM&inline=1> (дата звернення: 30.05.2024)
31. Фінансова звітність за 2020 рік. *Офіційний сайт АТ «Антонов».* URL: <https://www.antonov.com/file/1Y9R3MMCRceGc?inline=1> (дата звернення: 30.05.2024)
32. Акціонерне товариство "Антонов". Фінансова звітність за 2020 рік. *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/14307529/finances?current_year=2020 (дата звернення: 30.05.2024)
33. Акціонерне товариство "Антонов". Фінансова звітність за 2021 рік. *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/14307529/finances?current_year=2021 (дата звернення: 30.05.2024)
34. Акціонерне товариство "Антонов". Фінансова звітність за 2022 рік. *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/14307529/finances?current_year=2022 (дата звернення: 30.05.2024)
35. Акціонерне товариство "Антонов". Фінансова звітність за 2023 рік. *Офіційний сайт довідкової платформи Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/14307529/finances?current_year=2023

project.info/edr/14307529/finances?current_year=2023 (дата звернення:
30.05.2024)