

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БРОЯК АННА БОРИСІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор
Ольга ДОРОНІНА
«___» _____ 2026 р.

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Олеся ТОМЧУК,
професор кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
доктор економічних наук, професор

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Брояк А.Б. Формування організаційної культури підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Розглянуто сутність організаційної культури, її роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, проаналізовано основні складові, типи та чинники її формування. Узагальнено сучасні підходи до розвитку та оцінювання організаційної культури.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», досліджено особливості системи управління персоналом, корпоративного середовища та чинної організаційної культури підприємства. Здійснено оцінку рівня її розвитку, визначено сильні сторони та проблемні аспекти, пов'язані з внутрішніми комунікаціями, адаптацією персоналу, розвитком цифрових компетенцій, психологічною стійкістю працівників та залученням персоналу до процесів удосконалення діяльності підприємства.

Розроблено напрями вдосконалення системи формування організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» та запропоновано комплексну програму її розвитку. Сформовано систему заходів щодо покращення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної соціалізації, підвищення цифрової культури, підтримки психологічної стійкості персоналу, стимулювання локальної ініціативності та інтеграції ESG-принципів. Проведено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила їх практичну доцільність та позитивний вплив на підвищення організаційної ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, управління підприємством, система управління персоналом, корпоративні цінності, корпоративне середовище, внутрішні комунікації, адаптація персоналу, корпоративна соціалізація, ESG-принципи, ефективність організаційної культури.

74 с., 25 табл., 6 рис., 3 дод., 35 джерел.

Broiak A. Shaping organizational culture of the enterprise. Specialty 073 Management, Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The bachelor's qualification thesis investigates the theoretical and practical aspects of organizational culture formation within an enterprise. The essence of organizational culture, its role in ensuring organizational effectiveness, and the key components, types, and factors influencing its development are examined. Contemporary approaches to the development and assessment of organizational culture are systematized and generalized.

An analysis of the activities of AGRANA Fruit Ukraine LLC was conducted, focusing on its personnel management system, corporate environment, and existing organizational culture. The current level of organizational culture development was assessed, and both strengths and areas requiring improvement were identified, including internal communications, employee adaptation, digital competencies, psychological resilience, and employee involvement in organizational improvement processes.

Based on the research findings, directions for improving the organizational culture formation system at AGRANA Fruit Ukraine LLC were developed, and a comprehensive organizational culture development program was proposed. A set of measures aimed at enhancing internal communications, strengthening corporate socialization, improving digital culture, supporting employees' psychological well-being, encouraging local initiative, and integrating ESG principles was designed. The socio-economic effectiveness of the proposed measures was evaluated, confirming their practical feasibility and positive impact on organizational performance, competitiveness, and the sustainable development of the enterprise.

Keywords: organizational culture, enterprise management, personnel management system, corporate values, corporate environment, internal communications, employee adaptation, corporate socialization, ESG principles, organizational culture effectiveness.

74 p., 25 tabl., 6 fig., 3 applications, bibliography: 35 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Теоретичні засади та значення організаційної культури в системі управління підприємством	9
1.2 Складові, типи та чинники формування організаційної культури підприємства	15
1.3 Сучасні підходи до розвитку та оцінювання організаційної культури підприємства	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	26
2.2 Аналіз системи управління персоналом та корпоративного середовища підприємства	29
2.3 Оцінка рівня розвитку організаційної культури на підприємстві	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	46
3.1 Загальні підходи до вдосконалення організаційної культури підприємства	46
3.2 Програма удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»	51
3.3 Розробка й оцінка ефективності програми розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Організаційна культура в сучасних умовах господарювання є одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів, швидких змін зовнішнього середовища та трансформації ринку праці саме організаційна культура визначає рівень згуртованості колективу, якість внутрішніх комунікацій, мотивацію працівників та здатність підприємства адаптуватися до нових викликів.

Ефективно сформована організаційна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зміцненню корпоративної ідентичності та лояльності персоналу. Водночас недосконалість системи формування організаційної культури може призводити до зниження ефективності управління персоналом, зростання плинності кадрів, виникнення конфліктних ситуацій та погіршення результативності діяльності підприємства загалом.

Особливої актуальності питання формування організаційної культури набувають для підприємств харчової промисловості, діяльність яких потребує високого рівня координації роботи персоналу, дотримання стандартів якості, безпечності продукції та ефективної взаємодії між структурними підрозділами. За таких умов організаційна культура виступає важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

Теоретичні та практичні аспекти формування організаційної культури підприємства досліджували як провідні зарубіжні, так і українські науковці. Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток концепції організаційної культури зробили Edgar Schein, Kim Cameron та Robert Quinn, Geert Hofstede, Michael Armstrong.

Серед українських науковців значний внесок у дослідження проблем формування та розвитку організаційної культури здійснили Анатолій Колот, який досліджував соціально-трудові відносини та роль корпоративної культури

в управлінні персоналом, Олена Грішнова, праці якої присвячені розвитку людського капіталу та соціальним аспектам діяльності підприємств, Світлана Цимбалюк, яка досліджує питання розвитку корпоративної культури, мотивації та соціальної відповідальності бізнесу, Лариса Балабанова, що вивчала управлінські механізми розвитку підприємств та організаційні аспекти корпоративної культури.

Незважаючи на значний науковий доробок зазначених учених, питання формування організаційної культури підприємств в умовах цифровізації, трансформації ринку праці, посилення конкуренції за людський капітал та необхідності забезпечення стійкого розвитку підприємств залишаються актуальними й потребують подальшого наукового обґрунтування та практичного вдосконалення.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи формування організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Дослідити сутність, роль та значення організаційної культури в системі управління підприємством.
2. Розглянути складові елементи та типологію організаційної культури підприємства.
3. Узагальнити методи формування, розвитку та оцінювання організаційної культури в сучасних умовах господарювання.
4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна».
5. Провести аналіз кадрової політики та внутрішнього середовища підприємства як основи формування організаційної культури.
6. Здійснити оцінку сучасного стану організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» та визначити проблеми її розвитку.

7. Визначити загальні підходи до вдосконалення організаційної культури підприємства.

8. Сформувати програму удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна».

9. Розробити й оцінити ефективність програми розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку організаційної культури на підприємстві як складової системи управління персоналом та чинника забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування, оцінювання та розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна», що функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища та міжнародних корпоративних стандартів управління.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Для вивчення сутності організаційної культури використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу. Для дослідження складових організаційної культури та особливостей її формування застосовано метод порівняння та логічного узагальнення. При проведенні аналізу кадрової політики, внутрішнього середовища та оцінки стану організаційної культури використано економіко-статистичні методи, метод групування, табличний і графічний методи. Для розробки рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури застосовано метод експертних оцінок, програмно-цільовий підхід та метод економічного обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом та організаційної культури, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна», внутрішні

документи підприємства, а також аналітичні матеріали щодо діяльності підприємств харчової промисловості.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи формування організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна», які спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішніх комунікацій, зміцнення корпоративних цінностей, підвищення мотивації працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади та значення організаційної культури в системі управління підприємством

Організаційна культура є одним із ключових чинників ефективного функціонування та розвитку сучасного підприємства. В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища вона набуває особливого значення як інструмент забезпечення внутрішньої згуртованості колективу, підвищення результативності праці та формування конкурентних переваг. Це вже важливий елемент системи управління, який визначає особливості взаємодії працівників, підтримує реалізацію стратегічних цілей та сприяє сталому розвитку.

Інтерес до проблематики організаційної культури суттєво зріс у другій половині XX століття разом із розвитком нових підходів до управління організаціями. Якщо представники класичної школи менеджменту основну увагу приділяли раціональній організації праці, структурі управління та контролю виробничих процесів, то сучасна управлінська наука акцентує увагу на людському факторі як головному джерелі розвитку підприємства. Відповідно цінності, переконання, мотивація працівників та їхня здатність до співпраці почали розглядатися як важливі чинники організаційної ефективності [1, 4].

Одночасно із поняттям «організаційна культура» часто використовуються терміни «корпоративна культура» та «культура підприємства». У більшості випадків вони мають близький зміст і характеризують систему цінностей, норм поведінки, традицій та моделей взаємодії, які поділяються членами організації та визначають особливості її функціонування. Поряд із загальноприйнятим розумінням організаційної культури, деякі вчені виділяють корпоративну культуру як її окремий вид, що властивий переважно великим суб'єктам господарювання та корпоративним структурам із розвиненою системою

управління [15]. Всі підходи підкреслюють важливу роль культури у забезпеченні ефективної діяльності організації.

На відміну від традиційних підходів, сучасний менеджмент розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, успішність якої залежить не лише від матеріальних ресурсів, а й від людського капіталу, організаційних знань, інноваційності та здатності адаптуватися до змін. У центрі уваги опиняються спільні цінності, командна робота, лідерство, корпоративна відповідальність та безперервний розвиток персоналу. Але, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці організаційної культури, серед дослідників відсутній єдиний підхід до трактування її сутності. Це пояснюється багатогранністю даного явища та його міждисциплінарним характером. Виділимо кілька основних підходів до розуміння організаційної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування організаційної культури

Підходи	Характеристика	Представники
Ціннісний	Організаційна культура розглядається як система спільних цінностей, переконань та норм поведінки	Е. Шейн, Г. Хофстеде
Поведінковий	Акцент робиться на моделях поведінки працівників та особливостях їх взаємодії	Т. Пітерс, Р. Уотерман
Функціональний	Культура виконує функції адаптації організації до зовнішнього середовища та інтеграції персоналу	Е. Шейн
Системний	Організаційна культура розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів управління	К. Камерон, Р. Куїнн
Стратегічний	Культура є джерелом конкурентних переваг і важливим інструментом реалізації стратегії підприємства	П. Друкер, Г. Мінцберг

Вагомий внесок у розвиток теорії організаційної культури зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед найбільш відомих дослідників варто виділити Е. Шейна, К. Камерона, Р. Куїнна, Г. Захарчин, Н. Гавкалову, І. Петрову та інших учених, які розглядали організаційну культуру як важливий чинник підвищення ефективності діяльності підприємств.

Науковці по-різному трактують зміст організаційної культури, однак більшість визначень об'єднує розуміння її як системи спільних цінностей,

переконань, норм і традицій, що визначають поведінку працівників та особливості функціонування організації [4]. Серед численних трактувань особливе значення мають визначення, запропоновані провідними зарубіжними та вітчизняними науковцями, які розглядають організаційну культуру як основу формування ефективної системи управління підприємством (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Визначення організаційної культури
Е. Шейн	Організаційна культура – це система базових припущень, сформованих групою в процесі вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та поведінки.
К. Камерон, Р. Куїнн	Організаційна культура проявляється через домінуючі цінності, стиль лідерства, систему управління персоналом, символи, традиції та критерії оцінювання успішності діяльності організації.
Г. Захарчин	Організаційна культура є системою взаємовідносин, сформованою на основі спільних цінностей, норм поведінки та базових переконань, необхідних для реалізації місії організації.
Н. Гавкалова	Організаційна культура розглядається як чинник розвитку людського та інтелектуального капіталу, що сприяє інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
І. Петрова	Організаційна культура виступає інструментом управління персоналом, який забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності праці.
К. Комарова	Організаційна культура є сукупністю цінностей, традицій, норм та моделей поведінки, які визначають особливості функціонування організації та взаємодії її працівників.
К. Баннікова, К. Михайльова	Організаційна культуру це сукупність різних елементів, що включають цінності, норми та правила поведінки, філософські переконання, знаково-символічну систему (міфи, ритуали, обряди, вірування), а також процес постановки та реалізації цілей, що відрізняють організацію від інших, що роблять її унікальною

Джерело: складено автором за [4, 7, 8, 16, 18, 19]

Аналіз наведених визначень свідчить, що більшість дослідників розглядають організаційну культуру як складну систему цінностей, переконань, норм поведінки та моделей взаємодії, які формуються в процесі діяльності підприємства та визначають його внутрішнє середовище. При цьому зарубіжні науковці переважно акцентують увагу на глибинних ціннісних основах культури, тоді як українські дослідники підкреслюють її роль у розвитку

людського капіталу, управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [7].

На основі проведеного аналізу наукових підходів організаційну культуру доцільно визначити як систему спільних цінностей, норм поведінки, традицій, правил взаємодії та управлінських принципів, які поділяються працівниками підприємства та забезпечують узгодження їх діяльності для досягнення стратегічних цілей організації.

Особливого значення організаційна культура набуває в умовах економіки знань, коли конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від нематеріальних активів. Репутація компанії, її бренд, професійний рівень працівників, якість внутрішніх комунікацій та корпоративні цінності формують основу довгострокового успіху. Саме організаційна культура створює середовище, у якому працівники можуть максимально реалізувати свій потенціал, генерувати інноваційні ідеї та ефективно взаємодіяти між собою [20].

У сучасній теорії менеджменту значного поширення набула модель організаційної культури, запропонована Едгаром Шейном, згідно з якою вона складається з трьох рівнів: артефактів (символіка, традиції, корпоративний стиль і поведінка працівників), проголошених цінностей (місія, бачення та принципи діяльності) і базових припущень (глибинні переконання та установки працівників). Саме базові припущення становлять основу організаційної культури та визначають поведінку персоналу [21].

Практичне значення має модель конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна, яка виділяє чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Вона дає змогу визначити домінуючий тип культури підприємства та обґрунтувати напрями її подальшого розвитку [22].

Місце організаційної культури в системі управління підприємством визначається її впливом на всі ключові управлінські процеси. Вона забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з поведінкою працівників, формує систему мотивації, підтримує ефективні комунікації та створює сприятливі умови для прийняття управлінських рішень. Через систему цінностей і норм

організаційна культура безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу, якість виконання завдань та здатність організації адаптуватися до змін [5].

Особливістю організаційної культури є її подвійна природа. З одного боку, вона забезпечує стабільність діяльності підприємства через закріплення спільних цінностей і правил поведінки. З іншого боку, культура сприяє розвитку та адаптації організації, стимулюючи працівників до навчання, інноваційної діяльності та пошуку нових рішень. Саме поєднання стабільності та гнучкості дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища [1].

У сучасній теорії менеджменту організаційна культура виконує низку важливих функцій [21]. Насамперед вона забезпечує внутрішню інтеграцію працівників через формування спільних норм, цінностей і стандартів поведінки. Завдяки цьому співробітники краще розуміють цілі підприємства, свою роль у їх досягненні та принципи взаємодії з колегами.

У практиці управління організаційна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, адаптивну, регулюючу та іміджеву функції [5]. Вона сприяє формуванню єдиного бачення цілей підприємства, підтримує командну роботу, підвищує рівень відповідальності працівників та забезпечує позитивний імідж організації серед клієнтів, партнерів і потенційних працівників. Крім того, сильна організаційна культура є важливим фактором формування бренду роботодавця та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

У сучасних умовах господарювання організаційну культуру дедалі частіше розглядають як один із найважливіших нематеріальних активів підприємства. На відміну від матеріальних ресурсів, які можуть бути відносно легко відтворені конкурентами, культура формується протягом тривалого часу та є унікальною для кожної організації. Саме тому вона виступає джерелом стійких конкурентних переваг і створює основу для довгострокового розвитку підприємства (рис. 1.1) [8].



Рисунок 1.1 – Місце організаційної культури в системі управління підприємством [19]

Як видно з рис. 1.1, організаційна культура займає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки здійснює вплив на всі основні управлінські процеси. Вона формує поведінку персоналу, визначає принципи взаємодії між працівниками, сприяє реалізації стратегії підприємства та забезпечує досягнення його довгострокових цілей [19]. Саме тому формування ефективної організаційної культури слід розглядати як один із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту.

Таким чином, організаційна культура є важливою складовою системи управління підприємством та одним із ключових чинників його довгострокового розвитку. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, формує сприятливий соціально-психологічний клімат, підтримує реалізацію стратегічних цілей та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [9].

Наукові дослідження останніх років підтверджують наявність прямого взаємозв'язку між рівнем розвитку організаційної культури та результатами

діяльності підприємства. Ефективна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат на адаптацію нових працівників, покращенню внутрішніх комунікацій та зміцненню корпоративної ідентичності. Водночас слабка або суперечлива система цінностей може призводити до конфліктів, зростання плинності кадрів, зниження мотивації та втрати конкурентних переваг.

Особливої актуальності роль організаційної культури набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів. Упровадження сучасних інформаційних технологій вимагає від працівників готовності до безперервного навчання, освоєння нових компетентностей та швидкої адаптації до змін. Саме організаційна культура визначає рівень відкритості персоналу до інновацій, використання цифрових інструментів та впровадження сучасних управлінських практик.

Отже, організаційна культура – це складна соціально-економічна система, що охоплює сукупність цінностей, переконань, норм поведінки, традицій, символів і моделей взаємодії, які сформувалися в процесі діяльності підприємства та визначають особливості його функціонування. Вона виступає важливим елементом системи управління, забезпечує ефективне використання людського потенціалу, підтримує реалізацію стратегічних цілей та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Саме тому формування та розвиток організаційної культури є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту та необхідною умовою забезпечення довгострокового успіху підприємства.

1.2 Складові, типи та чинники формування організаційної культури підприємства

Організаційна культура підприємства є складною багаторівневою системою, що відображає сукупність цінностей, норм, переконань, моделей поведінки та традицій, які формуються в процесі тривалого функціонування

організації та взаємодії її учасників. Вона виступає ключовим елементом внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує інтеграцію персоналу, узгодженість управлінських рішень і формування єдиної логіки організаційної поведінки. У сучасних умовах організаційна культура розглядається не лише як соціально-психологічне явище, а й як дієвий інструмент стратегічного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і здатність підприємства до адаптації в динамічному зовнішньому середовищі [23].

Структурно організаційна культура охоплює взаємопов'язані елементи матеріального та нематеріального характеру. До її основи належать цінності та переконання, які формують загальну систему пріоритетів організації та визначають критерії прийняття управлінських рішень. Важливим структурним елементом виступають норми поведінки, що регулюють взаємодію працівників і задають допустимі моделі дій у стандартних і нестандартних ситуаціях. Окреме місце займають організаційні символи, традиції та артефакти, які виконують функцію візуалізації культури та сприяють формуванню корпоративної ідентичності. Значний вплив на культуру має стиль управління, оскільки саме керівництво формує та транслює базові цінності, закріплює поведінкові стандарти та визначає рівень відкритості організації до змін. Додатково важливою складовою є система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує циркуляцію інформації, рівень довіри між працівниками та ефективність взаємодії між підрозділами [19].

Організаційну культуру доцільно розглядати як інструмент управління, що має двосторонній характер впливу: вона формує поведінку працівників, організаційну структуру, систему мотивації та управлінські процеси, а з іншого – сама зазнає впливу з боку управлінських рішень, кадрової політики, місії організації та зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати культуру як динамічну систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства.

Дослідження подвійної природи організаційної культури підтверджує, що вона одночасно впливає на організаційний розвиток і сама є його результатом.

Це проявляється у взаємозв'язку між культурою та організаційною структурою, стилем керівництва, кадровою політикою, системою заохочення працівників, а також реакцією керівництва на кризові ситуації. Одночасно на формування культури впливають історія розвитку підприємства, його місія, стратегічні цілі та управлінські традиції [9].

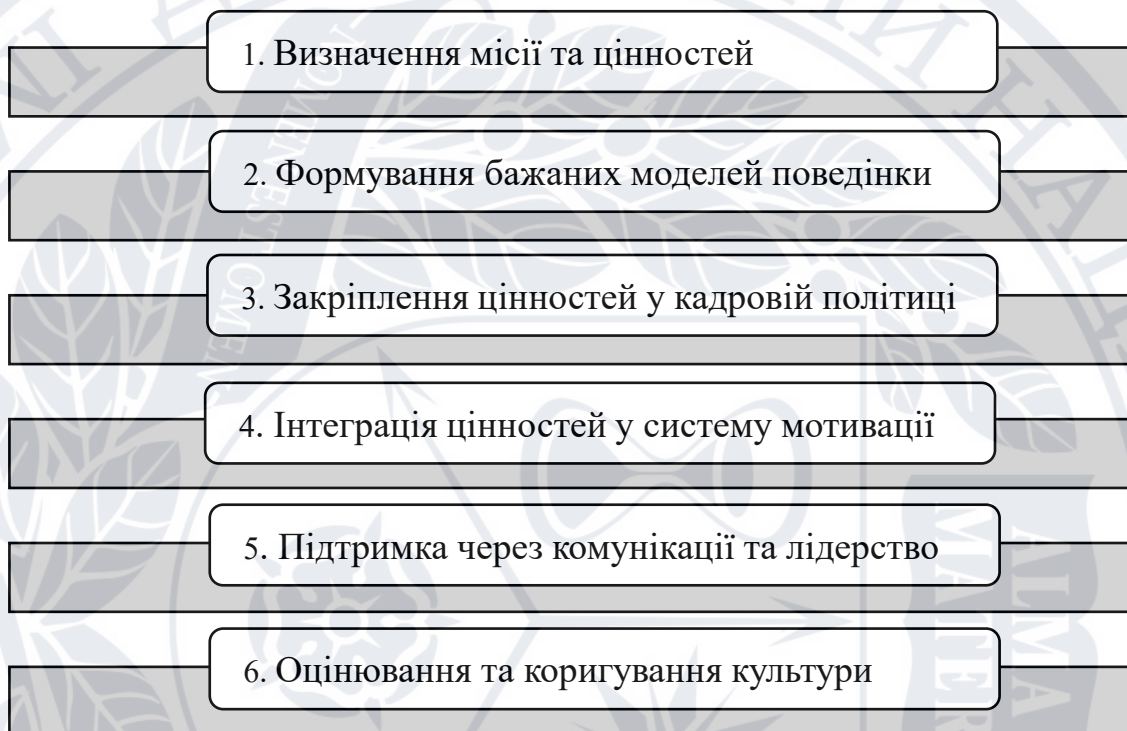


Рисунок 1.2 – Етапи формування організаційної культури

У науковій літературі організаційна культура розглядається у межах двох базових підходів, а саме управлінського та соціально-психологічного. Управлінський підхід трактує її як елемент системи менеджменту, що включає сукупність цінностей, норм і правил, які забезпечують ефективність управління, адаптивність організації та її довгостроковий розвиток [24]. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на неформальній стороні культури, розглядаючи її як психологічний клімат, систему міжособистісних відносин та колективну свідомість, що формує поведінку працівників.

Подальший аналіз показує, що управлінський підхід розглядає організаційну культуру як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. У цьому контексті вона виконує функцію інтеграції

персоналу, забезпечує узгодженість дій, сприяє формуванню організаційної ідентичності та підвищує рівень відповідальності працівників [4]. Водночас соціально-психологічний підхід дозволяє пояснити механізми формування поведінки в колективі та вплив неформальних норм на ефективність праці.

Типологія організаційної культури найчастіше ґрунтується на моделі, яка поєднує рівень внутрішньої інтеграції та орієнтацію на зовнішнє середовище. У межах цього підходу виділяються різні типи культури, кожен з яких має власні домінуючі характеристики, що визначають стиль управління та поведінку персоналу.

Таблиця 1.3 – Основні типи організаційної культури

Тип культури	Основна характеристика	Орієнтація
Кланова	Дружня атмосфера, командна робота	Персонал і розвиток
Адхократична	Гнучкість та інновації	Нові ідеї та зміни
Ринкова	Конкуренція та результат	Ефективність і прибуток
Ієрархічна	Чіткі правила і контроль	Стабільність і порядок

У сучасних умовах найбільш ефективними вважаються клановий та адхократичний типи організаційної культури, оскільки вони сприяють розвитку людського капіталу, інноваційності та швидкій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас у виробничих підприємствах часто спостерігається поєднання ієрархічної та ринкової культур, що забезпечує баланс між контролем, результативністю та стабільністю діяльності.

Формування організаційної культури є результатом складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників (табл. 1.4).

Усі ці фактори взаємодіють між собою, формуючи унікальну культурну модель кожного підприємства. Вирішальне значення мають стиль керівництва, кадрова політика та система мотивації, оскільки саме вони безпосередньо впливають на поведінку працівників і закріплення корпоративних цінностей. Водночас зовнішнє середовище визначає загальні умови функціонування підприємства та напрями трансформації його організаційної культури.

Таблиця 1.4 – Основні чинники формування організаційної культури підприємства

Чинники	Вплив на організаційну культуру
Внутрішні	
Стиль керівництва	Формує цінності, норми поведінки та характер взаємодії між працівниками
Кадрова політика	Визначає принципи добору, адаптації, розвитку та утримання персоналу
Система мотивації	Впливає на трудову поведінку, рівень залученості та лояльності працівників
Організаційна структура	Визначає порядок підпорядкування, розподіл повноважень і комунікацій
Внутрішні комунікації	Сприяють формуванню довіри, відкритості та ефективній взаємодії в колективі
Історія та традиції підприємства	Формують корпоративну ідентичність і забезпечують спадковість культурних цінностей
Зовнішні	
Економічні умови	Впливають на пріоритети розвитку підприємства та управлінські підходи
Національна культура	Визначає особливості трудових відносин, поведінки та сприйняття цінностей
Галузева специфіка	Формує вимоги до стилю управління, професійних норм і стандартів діяльності
Конкурентне середовище	Стимулює розвиток орієнтації на результативність, інновації та якість
Цифровізація	Сприяє впровадженню нових підходів до комунікацій, навчання та організації праці
Законодавче регулювання	Визначає правові рамки діяльності та корпоративної поведінки підприємства

В останні роки суттєвий вплив на формування організаційної культури здійснюють процеси цифрової трансформації, поширення дистанційних форм зайнятості, розвиток концепції ESG, а також зміна ціннісних орієнтирів молодих поколінь працівників. Це зумовлює необхідність формування більш гнучкої, відкритої та інноваційно орієнтованої культури. Узагальнимо процес формування організаційної культури на рис. 1.3.

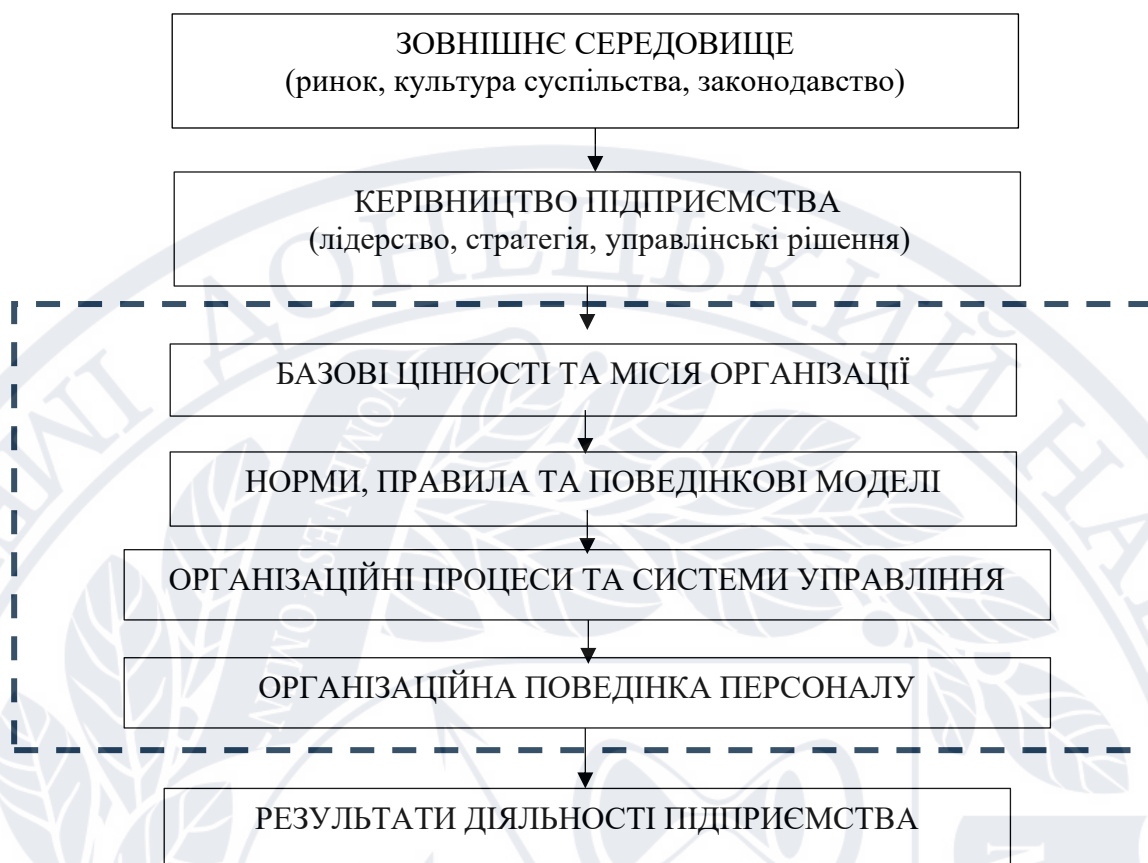


Рисунок 1.3 – Модель формування організаційної культури підприємства

Таким чином, організаційна культура виступає інтегральною характеристикою підприємства, яка поєднує соціальні, управлінські та психологічні аспекти його функціонування. Вона забезпечує внутрішню стабільність організації, сприяє її адаптації до змін зовнішнього середовища та формує довгострокові конкурентні переваги. Водночас культура є результатом еволюційного розвитку підприємства та цілеспрямованого управлінського впливу, що робить її одним із ключових елементів сучасної теорії менеджменту.

1.3 Сучасні підходи до розвитку та оцінювання організаційної культури підприємства

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції та зростанням ролі людського капіталу. У таких умовах організаційна культура виступає важливим нематеріальним ресурсом, який

впливає на ефективність управління, швидкість адаптації до змін та здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Під системою формування організаційної культури доцільно розуміти сукупність принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на створення, підтримку і розвиток корпоративних цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії працівників.

Основними складовими цієї системи є місія та цінності підприємства, кадрова політика, адаптація персоналу, система мотивації, навчання і розвиток працівників, внутрішні комунікації, корпоративні заходи та лідерство керівництва. Їх взаємодія забезпечує формування сприятливого корпоративного середовища, підвищення залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток організаційної культури розглядається як поступовий і безперервний процес формування та зміни цінностей, норм і моделей поведінки працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. У науковій літературі цей процес часто пояснюється через модель Е. Шейна, згідно з якою організаційна культура має три рівні: артефакти, проголошені цінності та базові припущення. При цьому саме глибинні базові припущення є найбільш стійкими і змінюються повільніше за інші елементи культури, тоді як артефакти (символи, стиль, поведінка) змінюються швидше і часто використовуються як інструмент управлінського впливу [7].

Окремо слід відзначити підхід Р. Денісона, який пов'язує організаційну культуру з ефективністю підприємства. У межах цієї моделі культура оцінюється через такі характеристики, як залученість персоналу, узгодженість управлінських дій, адаптивність організації та наявність чіткої місії. Це дозволяє розглядати культуру не лише як соціальне явище, а і як фактор результативності діяльності підприємства.

У сучасному менеджменті виділяють кілька основних підходів до розвитку організаційної культури. Лідерський підхід передбачає, що ключову роль у формуванні культури відіграє керівництво підприємства, яке через власний

стиль управління, комунікацію та поведінку формує систему цінностей організації. HR-підхід базується на управлінні персоналом і передбачає, що культура формується через добір працівників, їх адаптацію, навчання та систему мотивації. Стратегічний підхід розглядає організаційну культуру як елемент реалізації стратегії підприємства і пов'язує її розвиток із впровадженням змін, цифровою трансформацією та інноваціями. Комунікаційний підхід акцентує увагу на формуванні єдиного ціннісного простору через внутрішні комунікації, корпоративні цінності, місію та візію підприємства [12].

Для узагальнення основних підходів до розвитку організаційної культури їх наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Сучасні підходи до розвитку організаційної культури підприємства

Підхід	Основний механізм	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Лідерський	Вплив керівництва	стиль управління, приклад керівника	формування цінностей і норм
HR-підхід	Управління персоналом	добір, адаптація, навчання, мотивація	закріплення поведінкових моделей
Стратегічний	Управління змінами	інновації, цифровізація, реінжиніринг	адаптація культури до стратегії
Комунікаційний	Внутрішні комунікації	корпоративні цінності, бренд, місія	формування ідентичності

Якщо традиційно організаційна культура розглядалася як система цінностей, норм поведінки та правил взаємодії персоналу, то сьогодні вона все більше виступає стратегічним чинником забезпечення інноваційного розвитку, цифрової трансформації та сталого функціонування підприємства. Від рівня розвитку культури залежить здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології та формувати конкурентні переваги.

Одним із найбільш актуальних напрямів розвитку сучасних організацій є формування цифрової культури. Цифрова культура являє собою систему цінностей і моделей поведінки, які підтримують використання цифрових технологій, інноваційне мислення, обмін знаннями та готовність персоналу до

постійних змін. Її основними характеристиками є відкритість до інновацій, швидке прийняття рішень, використання цифрових платформ для комунікацій та орієнтація на безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Підприємства з високим рівнем цифрової культури мають кращі можливості для впровадження автоматизованих систем управління, аналітики даних, цифрових HR-технологій та сучасних виробничих рішень.

Поряд із цифровою культурою важливого значення набуває ESG-культура, яка базується на принципах екологічної відповідальності (Environmental), соціальної відповідальності (Social) та якісного корпоративного управління (Governance). У сучасних умовах інвестори, партнери та споживачі дедалі більше оцінюють підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за їхнім внеском у забезпечення сталого розвитку. Відповідно організаційна культура повинна підтримувати раціональне використання ресурсів, безпечні умови праці, дотримання етичних норм ведення бізнесу та прозорість управлінських рішень.



Рисунок 1.4 – Механізм розвитку організаційної культури

Ще одним важливим напрямом є формування культури безперервного навчання. Швидкі зміни технологій та бізнес-моделей вимагають від працівників

постійного оновлення професійних знань і навичок. Організації, що підтримують розвиток персоналу, створюють сприятливі умови для професійного зростання працівників, підвищення їхньої мотивації та формування кадрового потенціалу. Культура навчання сприяє розвитку інноваційного мислення, швидкому поширенню знань та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

У сучасній практиці менеджменту все більшого значення набуває також культура психологічної безпеки, яка передбачає створення такого робочого середовища, у якому працівники можуть вільно висловлювати власні ідеї, пропозиції та зауваження без ризику негативних наслідків.

Таблиця 1.6 – Вплив сучасних тенденцій розвитку організаційної культури на діяльність підприємства

Тенденції	Основні інструменти реалізації	Потенційний вплив на результати діяльності підприємства
Цифровізація організаційної культури	ERP-системи, CRM, корпоративні портали, електронний документообіг	Скорочення витрат часу на операції, підвищення продуктивності праці
ESG-підхід	Соціальні програми, екологічні ініціативи, корпоративна етика	Посилення репутації роботодавця та інвестиційної привабливості
Безперервне навчання персоналу	Корпоративне навчання, наставництво, онлайн-курси	Підвищення кваліфікації працівників та адаптивності організації
Психологічна безпека	Зворотний зв'язок, командна взаємодія, підтримка працівників	Зростання залученості персоналу та зниження плинності кадрів
Інноваційність	Програми генерації ідей, проєктні команди, цифрові інструменти	Підвищення конкурентоспроможності та швидкості адаптації до змін

Таким чином, сучасна організаційна культура виходить далеко за межі традиційного розуміння системи цінностей і норм поведінки працівників. Вона перетворюється на комплексний управлінський інструмент, який забезпечує інноваційний розвиток, цифрову трансформацію, стає функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Оцінювання організаційної культури є складнішим процесом, оскільки вона включає як вимірювані, так і невимірювані характеристики. У практиці

менеджменту застосовуються якісні, кількісні та інтегровані підходи до її оцінювання.

Одним із найбільш поширених інструментів є методOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), який базується на моделі Кемерона і Куїнна та дозволяє визначити домінуючий тип культури підприємства (клановий, адхократичний, ринковий або ієрархічний). Також використовується опитувальник Gallup Q12, який дозволяє оцінити рівень залученості персоналу та його задоволеність умовами праці [19].

Якісні методи оцінювання включають анкетування, інтерв'ю, фокус-групи та спостереження, що дозволяє визначити рівень довіри, характер взаємодії та відповідність реальної поведінки працівників задекларованим цінностям. Кількісні методи базуються на аналізі показників діяльності підприємства, які опосередковано відображають стан організаційної культури. До таких показників належать коефіцієнт плинності персоналу, рівень продуктивності праці, індекс задоволеності працівників, рівень дисципліни та показники залученості персоналу.

Таким чином, сучасні підходи до розвитку організаційної культури базуються на поєднанні лідерського впливу, HR-інструментів, стратегічного управління змінами та комунікаційної політики. Оцінювання культури, у свою чергу, потребує використання комплексного інструментарію, який поєднує якісні та кількісні методи, що дозволяє більш точно визначати її стан та вплив на ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» функціонує як складова міжнародної промислової групи AGRANA, яка спеціалізується на глибокій переробці сільськогосподарської сировини та виробництві фруктових інгредієнтів для харчової промисловості. AGRANA як глобальний агропереробний концерн об'єднує виробничі майданчики в Європі та за її межами, формуючи повний цикл створення доданої вартості – від заготівлі фруктів і ягід до виготовлення концентратів, пюре та функціональних харчових інгредієнтів. У структурі групи працюють тисячі співробітників, а річні обсяги діяльності вимірюються мільярдами євро, що підтверджує її стабільні позиції на світовому ринку фруктової переробки [30].

Український підрозділ є частиною виробничої мережі AGRANA Fruit і виконує стратегічну роль у забезпеченні сировинної бази та виробництві фруктових наповнювачів і напівфабрикатів для європейських ринків. Підприємство спеціалізується на глибокій переробці фруктів і ягід, виготовленні інгредієнтів для молочної, кондитерської та хлібопекарської промисловості, а також продукції для сегменту громадського харчування. Його діяльність охоплює повний виробничий цикл, що включає закупівлю та первинну обробку сировини, технологічну переробку, заморожування або асептичну обробку, фасування та логістичне постачання готової продукції [30].

Історія розвитку підприємства бере початок із кінця 1990-х років, коли було створено виробничу базу для переробки яблучної сировини. У подальшому підприємство поступово розширювало виробничі потужності та асортимент продукції, переходячи від базової переробки до виробництва складних фруктових інгредієнтів. Ключовим етапом розвитку стало входження до складу

AGRANA Group, що забезпечило модернізацію технологій, впровадження міжнародних стандартів якості та інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «АгрANA Фрут Україна»

Параметр	Характеристика
Галузь	агропереробка, фруктові інгредієнти
Географія діяльності	Україна, ЄС та глобальні ринки AGRANA
Тип бізнесу	міжнародна виробнича інтеграція
Основна спеціалізація	фруктові наповнювачі, пюре, концентрати
Модель виробництва	повний цикл переробки
Основні ринки збуту	B2B, HoReCa, харчова промисловість

У сучасних умовах підприємство функціонує як високотехнологічний виробник інгредієнтів, орієнтований на великі обсяги переробки сировини та стабільні експортні поставки. Виробничі потужності дозволяють переробляти сотні тисяч тонн фруктів і ягід щорічно, що забезпечує підприємству значну частку у внутрішньогалузевому ринку переробки в Україні. Основний асортимент продукції формується фруктовими наповнювачами для молочної продукції, десертів і морозива, замороженими фруктами та ягодами, фруктовими пюре та концентратами, а також спеціалізованими інгредієнтами для HoReCa та промислових виробників харчових продуктів.

Таблиця 2.2 – Асортимент продукції підприємства

Група продукції	Асортимент	Призначення
Наповнювачі	фруктові суміші для йогуртів	молочна промисловість
Заморожена продукція	ягоди, фрукти	рітейл, експорт
Пюре та концентрати	яблучне, ягідне пюре	промислова переробка
HoReCa-інгредієнти	десертні суміші	громадське харчування

Особливістю технологічного процесу є використання сучасних методів глибокої заморозки та асептичної обробки, що дозволяє максимально зберігати природні властивості сировини без застосування консервантів. У 2024–2025 роках у харчовій промисловості посилився тренд на clean label продукцію, що передбачає мінімальну технологічну обробку та прозорий склад, і саме заморожені фруктові інгредієнти стали одним із найбільш динамічних сегментів ринку. Це безпосередньо підсилює конкурентні позиції підприємства, оскільки

попит на натуральні інгредієнти для молочної та кондитерської галузей продовжує зростати як у Європі, так і на глобальних ринках.

У період 2022–2025 років підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнним станом в Україні, логістичними обмеженнями та нестабільністю сировинних ринків. Водночас відбувається переорієнтація експортних потоків на ринки Європейського Союзу та інших стабільних торговельних партнерів. У структурі продажів зростає частка замороженої продукції, тоді як питома вага фруктових наповнювачів поступово змінюється відповідно до глобальних ринкових тенденцій та попиту з боку переробної промисловості.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період 2022- 2025 рр, млн.грн

Показники	2022	2023	2024	2025	Темп росту до 2022 р, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1220,0	1218,9	1246,7	1499,92	122,9
Собівартість реалізованої продукції	970,3	906,2	911,0	1096,5	113,0
Валовий прибуток	249,7	312,7	335,7	403,5	161,6
Інші операційні доходи	3,0	11,2	14,3	23,5	783,3
Адміністративні витрати	57,8	65,1	73,5	86,1	149,0
Витрати на збут	56,9	87,2	77,4	85,97	151,1
Інші операційні витрати	47,6	17,6	5,6	8,3	17,4
Прибуток від операційної діяльності	90,4	154,0	193,5	246,5	272,7
Фінансові витрати	1,8	4,4	4,2	3,2	177,8
Інші витрати	1,2	3,6	1,8	8,97	747,5
Прибуток до оподаткування	93,9	146,0	190,1	234,4	249,6
Чистий прибуток	76,5	119,5	154,5	188,3	246,1

Результати аналізу діяльності підприємства у 2022–2025 рр. свідчать про стійку позитивну тенденцію розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна». Підприємству вдалося забезпечити випереджаюче зростання прибутковості порівняно зі зростанням доходів і витрат, що підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності та покращення фінансових результатів.

Сучасний розвиток підприємства також характеризується активним впровадженням цифрових технологій управління, автоматизацією виробничих процесів, розвитком системи простежуваності продукції та посиленням вимог до харчової безпеки. Особливо важливим етапом стала цифровізація управлінських процесів, пов'язана з впровадженням ERP-системи SAP, що дозволило об'єднати виробниче планування, логістику, фінансовий облік і контроль якості в єдину цифрову систему управління. Окремим напрямом є впровадження підходів сталого розвитку, включаючи енергоефективність, скорочення харчових відходів та екологізацію виробничих процесів, що відповідає сучасним вимогам ESG-стандартів, які активно інтегруються у діяльність європейських харчових корпорацій у 2024–2025 роках.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і включає стратегічний рівень управління, виконавчу дирекцію та спеціалізовані підрозділи виробництва, фінансів, логістики, продажів і розробки нових продуктів (Додаток А). Така структура забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективну інтеграцію в міжнародну систему AGRANA.

Узагальнюючи, ТОВ «Агрона Фрут Україна» це сучасне високотехнологічне підприємство міжнародного рівня, яке інтегроване у глобальні ланцюги постачання харчової промисловості, активно впроваджує цифрові та екологічні стандарти, а також адаптує свою виробничу та збутову політику до умов воєнної економіки та трансформації світового продовольчого ринку у 2026 році.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та корпоративного середовища підприємства

Система управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує як інтегрована складова міжнародної корпоративної структури AGRANA Group, що визначає високий рівень стандартизації HR-процесів, виробничих норм та

корпоративної культури. Підприємство спеціалізується на виробництві фруктових наповнювачів, пюре, заморожених ягід і фруктів для харчової промисловості та HoReCa-сегменту, що формує специфічні вимоги до кадрового забезпечення: сезонність навантаження, висока частка виробничого персоналу, критична важливість дотримання стандартів якості та харчової безпеки.

З позиції системного підходу HR-середовище підприємства розглянемо через модель «вхід – процес – результат», де вхідними параметрами є ринок праці, корпоративні стандарти AGRANA та зовнішні фактори (воєнний стан, міграція кадрів, інфляційний тиск на зарплати), процесами є підбір, адаптація, розвиток і мотивація персоналу, а результатом виступає продуктивність праці, стабільність персоналу та рівень залученості.

В умовах 2022–2025 років ключовим зовнішнім фактором впливу на HR-систему підприємства стала нестабільність ринку праці України, що проявляється у дефіциті кваліфікованих робітників виробничого профілю, зростанні конкуренції за персонал між агропереробними підприємствами та посиленні міграційних процесів. Це зумовило зміну акцентів у кадровій політиці з «відбору персоналу» на «утримання та розвиток персоналу».

Управління персоналом підприємства характеризується поєднанням централізованої корпоративної HR-моделі AGRANA та локальної адаптації до українського ринку праці. Центральний рівень формує стандарти корпоративної етики, охорони праці, ESG-політики, системи оцінювання персоналу та цифровізації HR-процесів. Локальний рівень відповідає за практичну реалізацію цих стандартів з урахуванням економічних умов регіону, рівня заробітних плат та доступності трудових ресурсів.

Кадрова політика товариства базується на принципах: науковості та інноваційності, справедливості та рівності, комплексності та системності роботи з персоналом, дотримання трудового законодавства та антикорупційних норм, ефективності витрат на розвиток персоналу, конкретності та адресності заходів.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати

Показники	2022	2023	2024	2025	Темп росту до 2024 р, %
Чисельність, осіб	308	384	348	380	109,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	143 096	167 770	174522	207267	118,8
Середньомісячна оплата праці, грн.	38716,45	36408,42	41791,6	45453,3	108,8
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	3961,0	3174,3	3582,55	3947,2	110,2
Індекс зростання середньомісячної зарплати, %		0,94	1,15	1,09	94,8
Індекс зростання продуктивності праці, %		0,80	1,13	1,10	97,3

У 2022–2025 рр. ТОВ «Агрона Фрут Україна» загалом демонструвало позитивну динаміку використання трудових ресурсів та оплати праці. Чисельність персоналу змінювалася нерівномірно: з 308 осіб у 2022 р. і у 2025 р. збільшилася до 380 осіб. Це свідчить про адаптацію кадрової політики підприємства до виробничих потреб та ринкових умов.

Фонд оплати праці протягом досліджуваного періоду зріс із 143,1 млн грн до 207,3 млн грн, або на 44,8 %, що вказує на підвищення витрат підприємства на персонал та прагнення забезпечити конкурентний рівень оплати праці. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася з 38,7 тис. грн у 2022 р. до 45,5 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 17,4 %.

Продуктивність праці мала нестабільну динаміку. Після зниження у 2023 р. до 3174,3 тис. грн на одного працівника (на 19,9 % порівняно з 2022 р.) у наступні роки спостерігалось її поступове відновлення. У 2025 р. показник досяг 3947,2 тис. грн на одного працівника, практично повернувшись до рівня 2022 р. (3961,0 тис. грн).

Порівняння індексів зростання заробітної плати та продуктивності праці свідчить про неоднозначну ситуацію. У 2023 р. продуктивність праці знижувалася швидше, ніж заробітна плата (0,80 проти 0,94), що негативно впливало на ефективність використання фонду оплати праці. Водночас у 2024–

2025 рр. темпи зростання продуктивності праці (1,13 та 1,10) практично відповідали темпам зростання заробітної плати (1,15 та 1,09), що свідчить про поступове відновлення економічно обґрунтованого співвідношення між результатами праці та її оплатою.

Отже, підприємство забезпечує зростання рівня оплати праці та підтримує кадровий потенціал, а позитивна динаміка продуктивності праці у 2024–2025 рр. свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Разом із тим доцільним залишається подальше вдосконалення системи мотивації персоналу з метою забезпечення випереджальних темпів зростання продуктивності праці порівняно зі зростанням заробітної плати.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» забезпечує навчання та професійний розвиток співробітників через тренінги та доступ до навчальних баз, підтримує інноваційний розвиток і сприяє рівним можливостям у працевлаштуванні та управлінні.

Корпоративне середовище підприємства формується під впливом трьох взаємопов'язаних рівнів: стратегічного (AGRANA Group), операційного (виробничі процеси підприємства) та соціально-поведінкового (взаємодія працівників, управлінський стиль, корпоративні цінності). Така структура відповідає логіці моделі McKinsey 7S, де ефективність організації визначається узгодженістю стратегії, структури, систем, стилю управління, персоналу, навичок та спільних цінностей.

Особливістю корпоративного середовища ТОВ «Агрона Фрут Україна» є висока ступінь формалізації процесів. Це проявляється у наявності регламентованих процедур виробництва, стандартизованих інструкцій, системи HACCP та ISO 22000, а також у впровадженні єдиної корпоративної політики AGRANA щодо якості та безпеки харчових продуктів. Водночас у соціальному вимірі простежується елемент командної взаємодії та горизонтальної координації між підрозділами, що дозволяє підтримувати операційну гнучкість.

Для оцінювання корпоративного середовища використаємо інтегровану модель оцінки за трьома блоками: організаційна структура, HR-процеси та корпоративна культура. Узагальнені результати аналізу наведемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Інтегрована оцінка системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Складова	Характеристика	Оцінка стану за 2022–2025 рр	Тенденція
Організаційна структура	Функціональна, з елементами матричного управління через AGRANA	Висока регламентація	Стабільна
HR-процеси	Підбір, адаптація, навчання, KPI-оцінювання	Стандартизовані, цифровізовані частково	Поступова цифровізація
Мотивація	Заробітна плата, премії, соціальні гарантії	Орієнтація на утримання персоналу	Посилення нематеріальної мотивації
Навчання персоналу	ISO, HACCP, внутрішні тренінги	Розширення програм розвитку	Зростання
Корпоративна культура	AGRANA-стандарты та локальна адаптація	Високий рівень формалізації	Стабільна з трансформацією
Цифрова HR-система	SAP та внутрішні модулі	Часткове впровадження HR-analytics	Розвиток

Узагальнюючи результати аналізу, можна визначити, що система управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» є стабільною, стандартизованою та інтегрованою у міжнародну корпоративну модель, однак перебуває у фазі трансформації під впливом цифровізації та зовнішніх кризових факторів.

Основними проблемними зонами залишаються недостатній рівень глибокої HR-аналітики, часткова залежність від ручного управління персоналом у виробничих процесах, а також необхідність посилення системи утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Перспективи розвитку корпоративного середовища пов'язані з переходом до цифрової HR-екосистеми, впровадженням ESG-орієнтованих підходів до управління персоналом та посилення ролі нематеріальної мотивації як ключового чинника стабільності трудового колективу.

Аналіз показує, що корпоративне середовище підприємства має високий рівень системності та контролю, що є характерним для міжнародних виробничих компаній харчової галузі. Водночас воно поступово трансформується під впливом цифровізації та нових підходів до управління персоналом.

Важливим елементом є вплив материнської компанії AGRANA, яка формує стратегічну рамку розвитку HR-функції. Зокрема, AGRANA визначає політики сталого розвитку (ESG), екологічної відповідальності, безпеки праці та цифрової трансформації управління персоналом. Це забезпечує уніфікацію корпоративної культури в межах глобальної групи та підвищує контрольованість процесів.

Разом із тим, на рівні українського підрозділу спостерігається необхідність адаптації корпоративних стандартів до локальних умов. Це проявляється у формуванні гнучкішої системи мотивації, адаптації графіків роботи до виробничих сезонів, а також у перегляді підходів до утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Для більш глибокого розуміння ефективності HR-системи доцільно застосувати SWOT-аналіз корпоративного середовища.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Міжнародні стандарти AGRANA	Обмежена гнучкість HR-рішень
Висока формалізація процесів	Залежність від виробничого персоналу
Впровадження SAP	Нерівномірна цифровізація HR
Сильна культура якості та безпеки	Дефіцит кадрів у виробництві
Можливості	Загрози
Розвиток HR-аналітики	Міграція робочої сили
Цифровізація HR-процесів	Зростання вартості праці
ESG-трансформація	Військові та економічні ризики
Автоматизація виробництва	Конкуренція за кадри

Узагальнюючи результати визначимо, що система управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна» є стабільною, стандартизованою та інтегрованою у міжнародну корпоративну модель, однак перебуває у фазі трансформації під

впливом цифровізації та зовнішніх кризових факторів. Основними проблемними зонами залишаються недостатній рівень глибокої HR-аналітики, часткова залежність від ручного управління персоналом у виробничих процесах, а також необхідність посилення системи утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Перспективи розвитку корпоративного середовища пов'язані з переходом до цифрової HR-екосистеми, впровадженням ESG-орієнтованих підходів до управління персоналом та посиленням ролі нематеріальної мотивації як ключового чинника стабільності трудового колективу.

2.3 Оцінка рівня розвитку організаційної культури на підприємстві

Організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» у період 2022–2025 років зазнала суттєвих трансформацій під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких ключову роль відіграли воєнний стан в Україні, перебудова логістичних ланцюгів, зміна експортної географії, посилення вимог до безпеки виробництва та активна цифровізація управлінських процесів у межах глобальної політики AGRANA Group.

У зазначений період організаційна культура підприємства поступово еволюціонувала від традиційної виробничо-орієнтованої моделі до більш гнучкої, адаптивної та цифрово інтегрованої системи, у якій важливу роль почали відігравати командна взаємодія, швидкість прийняття рішень, орієнтація на ризик-менеджмент та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Особливістю підприємства є те, що воно функціонує в структурі міжнародної корпорації, тому значна частина корпоративних цінностей формується на рівні AGRANA Group і імплементується в український підрозділ через стандарти управління, внутрішні політики та єдині процедури якості.

Організаційна культура підприємства проявляється через систему норм, правил, стандартів поведінки, стиль управління та механізми внутрішньої комунікації, які забезпечують узгодженість дій персоналу в умовах високої

виробничої складності. Водночас соціально-психологічний аспект культури відображається у рівні залученості працівників, характері взаємодії між підрозділами, ступені довіри до керівництва та здатності колективу адаптуватися до кризових умов.

Таблиця 2.7 – Узагальнена оцінка рівня розвитку елементів організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період 2022–2025 рр.

Елемент організаційної культури	2022	2023	2024	2025
Комунікаційна система	середній рівень	вище середнього	високий	високий
Дисципліна та виробнича культура	високий	високий	високий	стабільно високий
Адаптивність персоналу	середній	вище середнього	високий	високий
Цифрова культура	низько-середній	середній	високий	високий
Орієнтація на інновації	середній	середній	вище середнього	високий
Лояльність персоналу	високий	високий	високий	стабільно високий

У 2022 році організаційна культура підприємства перебувала під впливом кризових факторів, пов'язаних із початком повномасштабної війни, що спричинило необхідність швидкої адаптації персоналу до нових умов функціонування. Основний акцент у цей період робився на забезпеченні стабільності виробництва, безпеки працівників і збереженні ключових бізнес-процесів. Комунікаційні зв'язки мали переважно реактивний характер, а цифрові інструменти управління використовувалися частково.

У 2023 році спостерігалось поступове відновлення внутрішньої стабільності та активізація процесів адаптації. Організаційна культура почала набувати більш структурованого характеру, посилилася роль внутрішніх стандартів AGRANA Group, а також зросла дисципліна виконання виробничих процедур. Важливим фактором стало відновлення системного навчання персоналу та посилення міжфункціональної взаємодії між підрозділами.

У 2024 році підприємство перейшло до етапу більш зрілої організаційної культури, яка характеризується високим рівнем цифровізації, впровадженням автоматизованих систем управління виробництвом і логістикою, а також активним використанням ERP-системи SAP для координації процесів. У цей період значно посилилася інноваційна складова культури, що проявляється у розвитку нових продуктів та оптимізації виробничих процесів.

У 2025 році організаційна культура підприємства характеризується як стабільно розвинена, інтегрована у міжнародну корпоративну систему та орієнтована на сталий розвиток. Особливого значення набули принципи ESG, цифрова трансформація управління та розвиток культури безперервного вдосконалення (continuous improvement), що є характерним для провідних європейських виробничих компаній.

Оцінку організаційної культури представимо через узагальнений інтегральний показник, який відображає рівень її зрілості. На основі аналізу ключових параметрів (комунікації, адаптивності, цифровізації, інноваційності та лояльності персоналу) можна зробити висновок, що підприємство перейшло від середнього рівня розвитку організаційної культури у 2022 році до високого та стабільного рівня у 2025 році.

Таблиця 2.8 – Інтегральна оцінка рівня організаційної культури

Рік	Рівень організаційної культури	Характеристика
2022	середній	кризова адаптація
2023	вище середнього	стабілізація процесів
2024	високий	цифрова трансформація
2025	високий (зріла модель)	ESG + інноваційність

Організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» у 2022–2025 роках формується не лише під впливом внутрішніх управлінських рішень, а й у межах жорстко структурованої корпоративної системи міжнародної групи AGRANA. Це означає, що культура підприємства має змішаний характер: з одного боку, вона базується на локальних управлінських практиках, кадровій політиці та виробничій специфіці українського підприємства, а з іншого – визначається

корпоративними стандартами, політиками та кодексами поведінки материнської компанії.

Ключову роль у формуванні організаційної культури відіграє система внутрішніх корпоративних документів, яка фактично виступає її формалізованим каркасом. До таких документів належать глобальний кодекс етики та поведінки AGRANA Group, політики комплаєнсу, антикорупційні стандарти, внутрішні регламенти якості та безпечності харчових продуктів, інструкції з охорони праці та виробничої безпеки, а також корпоративні стандарти управління персоналом. Саме ці документи визначають базові цінності організації, допустимі моделі поведінки працівників, принципи взаємодії між рівнями управління та підходи до прийняття рішень.

Таблиця 2.9 – Система документального забезпечення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Рівень регулювання	Документи	Функція у формуванні культури
Корпоративний (AGRANA Group)	кодекс етики, політика комплаєнсу, ESG-принципи	формування базових цінностей і стандартів поведінки
Галузевий (харчова безпека)	HACCP, ISO 22000, внутрішні стандарти якості	дисципліна, безпека, відповідальність
Виробничий	технологічні регламенти, SOP (standard operating procedures)	формування виробничої культури та точності виконання
HR-рівень	політика персоналу, оцінювання, навчання	розвиток лояльності та поведінкових моделей
Локальний (підприємство)	внутрішні накази, регламенти змін	адаптація корпоративних норм до реальних умов

У практичному вимірі організаційна культура підприємства формується через систему впровадження цих документів у щоденну діяльність персоналу. Це відбувається через обов'язкові внутрішні тренінги, програми адаптації нових працівників, регулярні аудити відповідності стандартам AGRANA, а також систему оцінювання персоналу, яка включає не лише виробничі показники, але й дотримання корпоративних цінностей. Таким чином, культура тут виступає не абстрактним поняттям, а вимірюваною управлінською категорією.

Особливістю організаційної культури підприємства є те, що материнська компанія AGRANA виступає не лише як власник, а як основний носій ціннісної та управлінської моделі. Вплив групи реалізується через систему вертикальної інтеграції управління, у межах якої стратегічні рішення, стандарти якості, політики сталого розвитку та ключові принципи HR-управління визначаються на рівні головного офісу та обов'язково імплементуються в українському підрозділі.

У результаті цього формується уніфікована корпоративна культура, де незалежно від країни функціонування працівники дотримуються однакових правил поведінки, стандартів комунікації та підходів до виконання виробничих процесів. Водночас українське підприємство зберігає певну адаптивність, оскільки частина організаційних рішень коригується відповідно до локальних умов ринку, логістики та кадрового середовища.

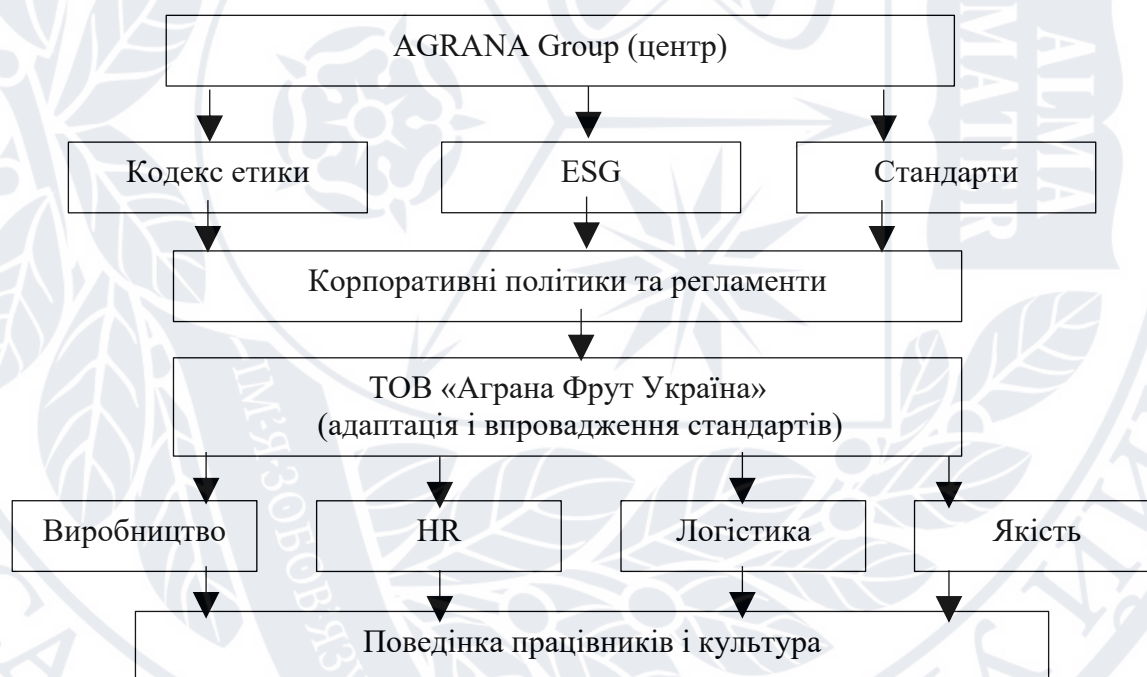


Рисунок 2.1 – Модель формування організаційної культури в системі AGRANA

У 2022–2025 роках значно посилюється вплив цифрових корпоративних систем на організаційну культуру підприємства. Впровадження ERP-системи SAP, цифрових платформ контролю виробництва та електронного

документообігу змінило характер взаємодії між підрозділами, зробивши її більш формалізованою, швидкою та прозорою. Це сприяло зменшенню рівня інформаційної асиметрії та підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності.

Важливим елементом формування культури є також система внутрішніх аудитів і корпоративного контролю, яка включає регулярні перевірки відповідності стандартам безпечності харчових продуктів, фінансового комплаєнсу та виробничих процедур. Результати цих аудитів безпосередньо впливають на управлінські рішення та можуть призводити до перегляду внутрішніх процесів, що формує у працівників культуру дотримання правил і процедур.

Таблиця 2.10 – Вплив материнської компанії на елементи організаційної культури

Елемент культури	Рівень впливу AGRANA	Характер впливу
Цінності та етика	дуже високий	уніфікація корпоративних принципів
Управлінські процедури	високий	стандартизація процесів
HR-політика	високий	єдині підходи до оцінки персоналу
Інноваційність	середньо-високий	підтримка R&D ініціатив
Локальна автономія	середній	адаптація до українського ринку

Таким чином, організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» у досліджуваній період формується як результат поєднання жорстко регламентованої корпоративної системи AGRANA та адаптивних локальних управлінських практик. Її розвиток визначається впливом міжнародних стандартів, цифровізації управління, посиленням комплаєнсу та зростанням ролі ESG-принципів, що у сукупності забезпечує стабільність, передбачуваність та високий рівень організаційної зрілості підприємства.

Для оцінки рівня розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» у період 2022–2025 років застосуємо підхід, що базується на елементах експертного оцінювання, анкетування працівників та аналізу внутрішніх

корпоративних показників, які опосередковано відображають стан організаційної культури.

Методика оцінювання передбачає аналіз п'яти ключових блоків, які найбільш повно характеризують культуру підприємства: рівень внутрішньої комунікації, ступінь дотримання корпоративних стандартів, рівень залученості персоналу, ступінь цифрової інтеграції у робочі процеси та рівень інноваційної активності. Кожен із зазначених блоків оцінюється за п'ятибальною шкалою, де мінімальне значення відповідає низькому рівню розвитку, а максимальне – високому рівню зрілості відповідного елементу культури.

Таблиця 2.11 – Критерії оцінювання організаційної культури підприємства

Критерій	Зміст показника	Джерело оцінювання
Комунікації	швидкість та якість обміну інформацією	внутрішні опитування, HR-звіти
Дотримання стандартів	рівень виконання регламентів AGRANA	аудити якості, виробничий контроль
Залученість персоналу	мотивація та участь у процесах	анкетування, HR-аналітика
Цифровізація	використання SAP та цифрових систем	IT-звіти, управлінські дані
Інноваційність	участь у вдосконаленні процесів	R&D звіти, пропозиції працівників

Анкетування працівників підприємства дозволило оцінити суб'єктивне сприйняття організаційної культури. В опитуванні взяли участь 35 працівників підприємства різних категорій персоналу. Анкета включала питання щодо рівня довіри до керівництва, задоволеності умовами праці, розуміння корпоративних цінностей, ефективності внутрішніх комунікацій та готовності до змін. Отримані результати дозволяють сформулювати узагальнений індекс організаційної культури.

Таблиця 2.12 – Узагальнений індекс розвитку організаційної культури за період 2022–2025 рр.

Рік	Комунікації	Стандарти	Залученість	Цифровізація	Інноваційність	Інтегральний рівень
2022	3,0	4,0	3,2	2,5	3,0	3,14
2023	3,6	4,2	3,5	3,2	3,3	3,56
2024	4,2	4,4	4,0	4,3	3,8	4,14
2025	4,4	4,5	4,2	4,6	4,1	4,36

За результатами проведеного оцінювання інтегральний рівень організаційної культури зріс з 3,14 бала у 2022 р. до 4,36 бала у 2025 р., що свідчить про підвищення її зрілості на 38,9 %. Найбільший приріст спостерігався за показником цифровізації (+84 %), комунікацій (+46,7 %) та залученості персоналу (+31,3 %).

Динаміка інтегрального показника свідчить про поступове підвищення рівня організаційної культури підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільш суттєве зростання спостерігається у сфері цифровізації та внутрішніх комунікацій, що прямо пов'язано з впровадженням ERP-системи SAP, стандартизацією корпоративних процесів AGRANA Group та адаптацією підприємства до умов воєнної економіки.

Слід зазначити, що отримані результати узгоджуються з реальними управлінськими трансформаціями підприємства, які відбувалися під впливом материнської компанії AGRANA. Зокрема, посилення контролю якості, впровадження єдиних корпоративних стандартів поведінки та розвиток цифрових систем управління суттєво вплинули на формування більш зрілої, структурованої та передбачуваної організаційної культури.

Застосована методика дозволяє зробити висновок, що організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» у період 2022–2025 років демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку та переходить від адаптивно-кризового рівня до рівня зрілої корпоративної культури міжнародного типу, інтегрованої у глобальну систему управління AGRANA Group.

У процесі дослідження організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» у період 2022–2025 років було виявлено низку проблемних аспектів, які не мають критичного характеру, однак впливають на швидкість трансформації культурної моделі підприємства та повноту реалізації його потенціалу в умовах сучасного ринку. Ці проблеми формуються на перетині внутрішніх управлінських процесів та зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану, перебудови логістичних ланцюгів та посилення вимог міжнародної корпорації AGRANA до стандартизації діяльності.

Однією з ключових особливостей організаційної культури підприємства є її висока формалізація, яка зумовлена інтеграцією в корпоративну систему AGRANA Group. З одного боку, це забезпечує стабільність, передбачуваність процесів та відповідність міжнародним стандартам якості. З іншого боку, надмірна регламентованість окремих процедур іноді знижує гнучкість прийняття рішень на локальному рівні, особливо в умовах кризових ситуацій, коли необхідна оперативна адаптація виробничих або логістичних процесів.

Другою проблемною зоною можна вважати нерівномірність розвитку цифрової культури серед різних категорій персоналу. Хоча підприємство активно використовує ERP-систему SAP та інші цифрові інструменти управління, рівень цифрової компетентності працівників різних підрозділів залишається неоднорідним. Це призводить до різного ступеня залученості у цифрові процеси та іноді створює додаткове навантаження на адміністративні та ІТ-функції, які змушені компенсувати цей розрив.

Також слід відзначити певні виклики у сфері внутрішніх комунікацій, які загострилися в умовах географічної та операційної розподіленості бізнесу. Підприємство функціонує у складі міжнародної групи, тому частина управлінських рішень приймається на рівні материнської компанії, що може створювати затримки у зворотному зв'язку або у процесі локальної адаптації рішень до українських умов. Це формує потребу у більш гнучких комунікаційних каналах між рівнями управління.

Окремо варто звернути увагу на психологічний аспект організаційної культури, який у 2022–2025 роках зазнав значного навантаження через зовнішні фактори. Воєнний стан, підвищені ризики безпеки, міграція частини персоналу та загальна соціально-економічна нестабільність вплинули на рівень емоційної залученості працівників. Хоча підприємство зберегло стабільність кадрового складу, питання підтримки мотивації та психологічної стійкості персоналу набуло більшої актуальності, ніж у довоєнний період.

Крім того, у структурі організаційної культури простежується певна залежність від корпоративних стандартів материнської компанії, що знижує

рівень локальної ініціативності в частині формування унікальних управлінських практик. Це не є критичною проблемою, однак обмежує можливості швидкого впровадження інновацій “знизу” та посилює вертикальний характер управлінської моделі.

Проведений аналіз засвідчив, що на ефективність організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» впливає комплекс взаємопов’язаних внутрішніх та зовнішніх факторів. Високий рівень формалізації бізнес-процесів, обумовлений дотриманням корпоративних стандартів міжнародної групи AGRANA, забезпечує стабільність діяльності та контроль якості, проте водночас може обмежувати оперативність прийняття рішень і знижувати гнучкість підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Нерівномірний рівень цифрових компетенцій працівників створює додаткове навантаження на систему управління, ускладнює використання сучасних цифрових інструментів та може стримувати подальшу цифрову трансформацію підприємства. Крім того, багаторівнева система погодження управлінських рішень призводить до комунікаційних затримок, що негативно впливає на швидкість реагування на виробничі та ринкові виклики.

Суттєвий вплив на стан організаційної культури також здійснюють психологічні та організаційні чинники. Воєнні ризики, економічна нестабільність і пов’язані з ними стресові фактори знижують емоційну стійкість персоналу, що може позначатися на рівні мотивації, залученості та продуктивності праці. Водночас обмежена локальна ініціативність, зумовлена значним впливом материнської компанії на процеси управління, зменшує автономність працівників і керівників у прийнятті рішень, що може стримувати розвиток інноваційності та внутрішнього підприємництва. Сукупна дія зазначених факторів впливає на ефективність організаційної культури підприємства через зниження адаптивності, швидкості комунікацій та рівня залучення персоналу, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управлінських і культурних механізмів розвитку підприємства.

Таблиця 2.13 – Основні проблеми організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» за період 2022–2025 рр.

Проблемна зона	Характер прояву	Наслідки для підприємства
Висока формалізація процесів	домінування корпоративних стандартів AGRANA	зниження локальної гнучкості
Нерівномірність цифрових компетенцій	різний рівень володіння SAP та цифровими інструментами	додаткове навантаження на управління
Комунікаційні затримки	багаторівнева система прийняття рішень	уповільнення адаптації рішень
Психологічне навантаження персоналу	воєнні ризики та нестабільність	зниження емоційної стійкості
Обмежена локальна ініціативність	сильний вплив материнської компанії	зменшення автономності

Узагальнюючи, виявлені проблеми не свідчать про низький рівень організаційної культури підприємства, а радше відображають її перехідний характер у напрямі подальшої зрілості. Умови інтеграції в міжнародну корпоративну систему AGRANA забезпечують високий рівень стандартизації та стабільності, однак одночасно формують потребу у балансі між глобальною уніфікацією та локальною гнучкістю, що є ключовим викликом для підприємства у 2025 році.

Організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» у досліджуваний період трансформувалася в напрямі підвищення гнучкості, технологічності та інтегрованості у міжнародні корпоративні стандарти. Вона виконує не лише внутрішню регулятивну функцію, а й стає стратегічним ресурсом розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність на глобальному ринку фруктових переробки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

3.1 Загальні підходи до вдосконалення організаційної культури підприємства

Результати проведеного аналізу засвідчили, що організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» характеризується достатньо високим рівнем сформованості та відповідає корпоративним стандартам міжнародної групи AGRANA. Водночас виявлені окремі проблемні аспекти, пов'язані з високим рівнем формалізації управлінських процесів, нерівномірністю цифрових компетенцій персоналу, комунікаційними бар'єрами, психологічним навантаженням працівників та обмеженими можливостями для реалізації локальних ініціатив. За таких умов подальший розвиток організаційної культури доцільно здійснювати не шляхом кардинальної трансформації, а через системне вдосконалення її окремих елементів, спрямоване на зміцнення корпоративної єдності та підвищення адаптаційного потенціалу організації.

Першим стратегічним напрямом удосконалення організаційної культури є закріплення спільних цінностей і правил поведінки співробітників. Для міжнародних виробничих компаній саме ціннісна єдність персоналу виступає важливим чинником забезпечення стабільності функціонування, ефективної координації діяльності та підтримання високих стандартів якості. У контексті діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» важливим завданням є поглиблення усвідомлення працівниками корпоративних цінностей компанії та їх практичного застосування у щоденній професійній діяльності.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку внутрішніх комунікацій як механізму поширення корпоративних цінностей. Незважаючи на наявність усталених корпоративних процедур, багаторівнева система прийняття рішень певною мірою уповільнює інформаційні потоки між структурними підрозділами.

Тому важливим напрямом розвитку має стати впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації, які забезпечуватимуть оперативний обмін інформацією між працівниками, керівниками та функціональними підрозділами. Підвищення прозорості комунікацій сприятиме зміцненню довіри в колективі, покращенню взаєморозуміння та формуванню єдиного корпоративного простору.

Важливим елементом удосконалення організаційної культури є також розвиток системи корпоративної соціалізації персоналу. Практика багатьох міжнародних компаній свідчить, що ефективна адаптація нових працівників значною мірою впливає на рівень їх залученості та лояльності до організації. У зв'язку з цим доцільним є розширення програм наставництва, проведення корпоративних заходів, ознайомчих тренінгів та інших форм передачі корпоративних цінностей. Такі заходи дозволяють забезпечити швидке включення працівників у корпоративне середовище та сприяють формуванню спільного бачення стратегічних цілей підприємства.

Окремої уваги потребує питання розвитку етичної складової організаційної культури. В умовах міжнародного бізнесу дотримання єдиних стандартів поведінки є важливим чинником підтримання репутації компанії та ефективної взаємодії між працівниками. З цією метою доцільно посилити практичне застосування корпоративного кодексу етики через проведення спеціалізованих навчальних заходів, розгляд практичних ситуацій та обговорення етичних дилем, що можуть виникати в процесі професійної діяльності. Це сприятиме формуванню відповідальної поведінки працівників та підвищенню рівня корпоративної культури в цілому.

Другим стратегічним напрямом удосконалення організаційної культури є розвиток та адаптація персоналу до викликів зовнішнього середовища. Актуальність цього напрямку значною мірою зумовлена високим рівнем невизначеності, який характеризує сучасне економічне середовище в Україні. Воєнні ризики, зміни ринкової кон'юнктури, цифровізація бізнес-процесів та посилення конкуренції вимагають від працівників високої гнучкості, здатності

швидко навчатися та адаптуватися до нових умов діяльності.

Одним із ключових напрямів розвитку адаптивності персоналу є підвищення рівня цифрових компетенцій працівників. Аналіз діяльності підприємства показав наявність певної нерівномірності у володінні сучасними цифровими інструментами та корпоративними інформаційними системами. Це створює додаткове навантаження на окремі категорії персоналу та може негативно впливати на ефективність виконання бізнес-процесів. Для усунення зазначених проблем доцільно реалізувати комплексну програму розвитку цифрових навичок, яка включатиме регулярне навчання, практичні тренінги, електронні освітні платформи та систему внутрішнього обміну досвідом між працівниками.

Не менш важливим напрямом є підтримка психологічної стійкості персоналу. В умовах тривалого впливу воєнних ризиків значення психологічного благополуччя працівників суттєво зростає. Формування культури підтримки, взаємодопомоги та відкритого спілкування дозволяє зменшити рівень стресу та підвищити ефективність роботи колективу. Доцільним є розширення програм психологічної підтримки, проведення тренінгів із розвитку стресостійкості та формування навичок управління емоційним станом. Подібні заходи сприятимуть зміцненню людського капіталу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Важливим елементом адаптаційного розвитку є також стимулювання локальної ініціативності працівників. Наявність чітких корпоративних стандартів забезпечує високу якість управління, однак надмірна централізація може обмежувати можливості для реалізації інноваційних ідей на місцевому рівні. Тому доцільним є створення механізмів підтримки внутрішнього підприємництва, які передбачатимуть залучення працівників до процесу генерування та реалізації пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства. Такий підхід дозволить підвищити рівень залученості персоналу та сприятиме формуванню культури безперервних покращень (рис. 3.1).

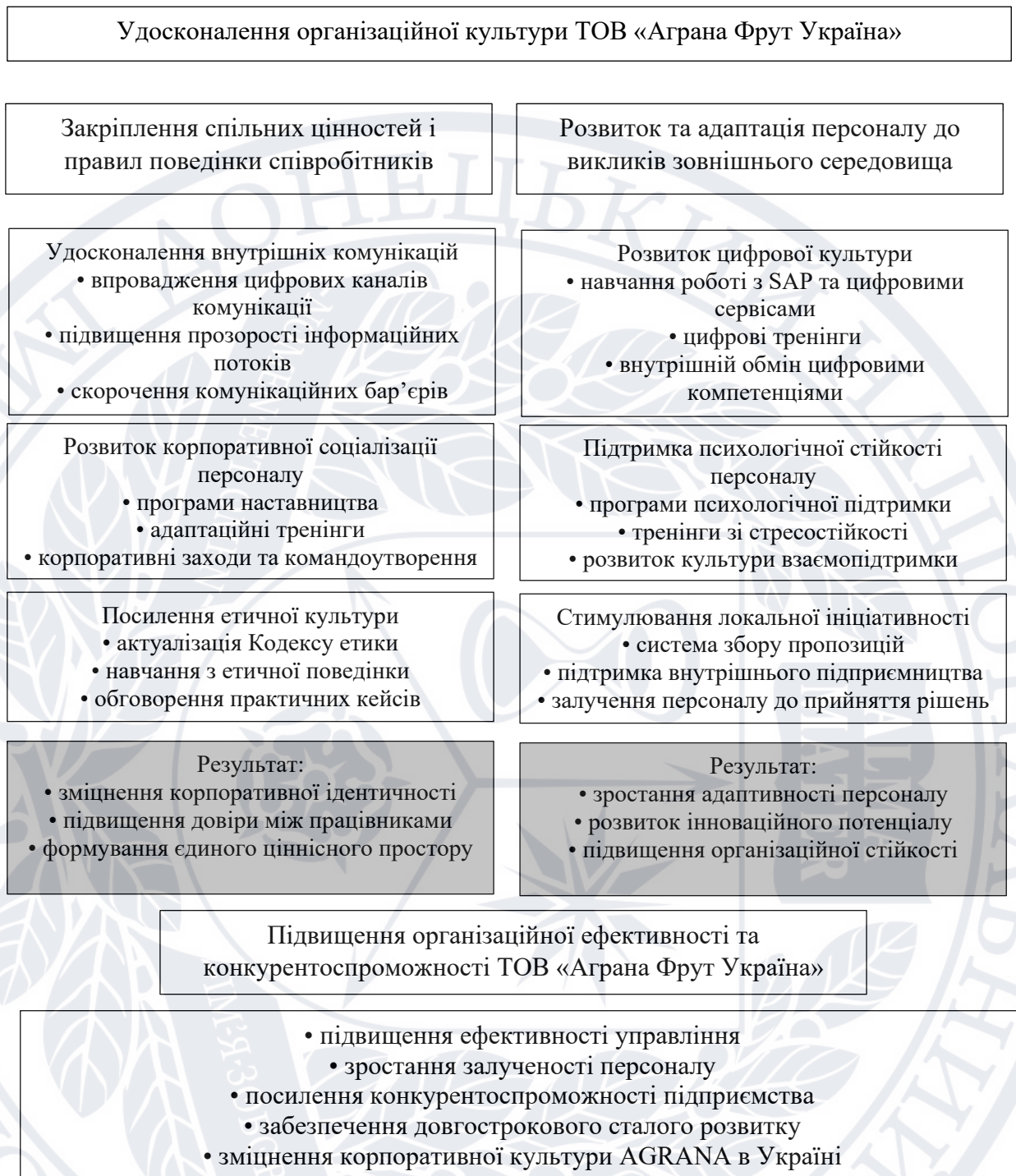


Рисунок 3.1 – Програма удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

У сучасних умовах важливим напрямом розвитку організаційної культури виступає інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом. Поширення практик екологічної відповідальності, соціальної підтримки працівників та дотримання принципів прозорого управління створює додаткові

можливості для підвищення корпоративної стійкості. Включення ESG-орієнтованих цінностей до програм навчання, оцінювання та мотивації персоналу сприятиме формуванню культури відповідального ставлення до ресурсів, суспільства та навколишнього середовища.

Запропонована програма удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» спрямована на формування цілісної системи управлінських, соціальних та комунікаційних механізмів, які забезпечують підвищення організаційної ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Її основою є поєднання двох взаємодоповнюючих напрямів розвитку: закріплення спільних корпоративних цінностей і норм поведінки працівників та підвищення здатності персоналу адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку організаційної культури, відповідно до яких вона розглядається не лише як інструмент внутрішньої інтеграції колективу, але й як стратегічний фактор забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація програми передбачає вдосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток системи корпоративної соціалізації, посилення етичних стандартів діяльності, підвищення рівня цифрових компетенцій працівників, підтримку психологічної стійкості персоналу та стимулювання локальної ініціативності. Важливе місце в програмі займає інтеграція ESG-принципів у систему управління персоналом, що сприятиме поширенню культури відповідального ставлення до соціальних, екологічних та управлінських аспектів діяльності підприємства. Комплексний характер запропонованих заходів дозволяє одночасно вирішувати наявні проблеми організаційного розвитку та створювати передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу.

Очікуваним результатом впровадження програми є зростання рівня залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства, підвищення якості внутрішньої взаємодії, розвиток інноваційного потенціалу працівників та зміцнення корпоративної ідентичності. У довгостроковій

перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності праці, прискоренню процесів адаптації до змін ринкового середовища, зниженню організаційних ризиків та формуванню додаткових конкурентних переваг.

Взаємозв'язок елементів програми удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» з іншими елементами системи менеджменту представлений на рис. 3.2. Вони включають: комунікації; соціалізація; етична культура; цифрова культура; психологічна стійкість; локальна ініціативність; ESG-орієнтація.

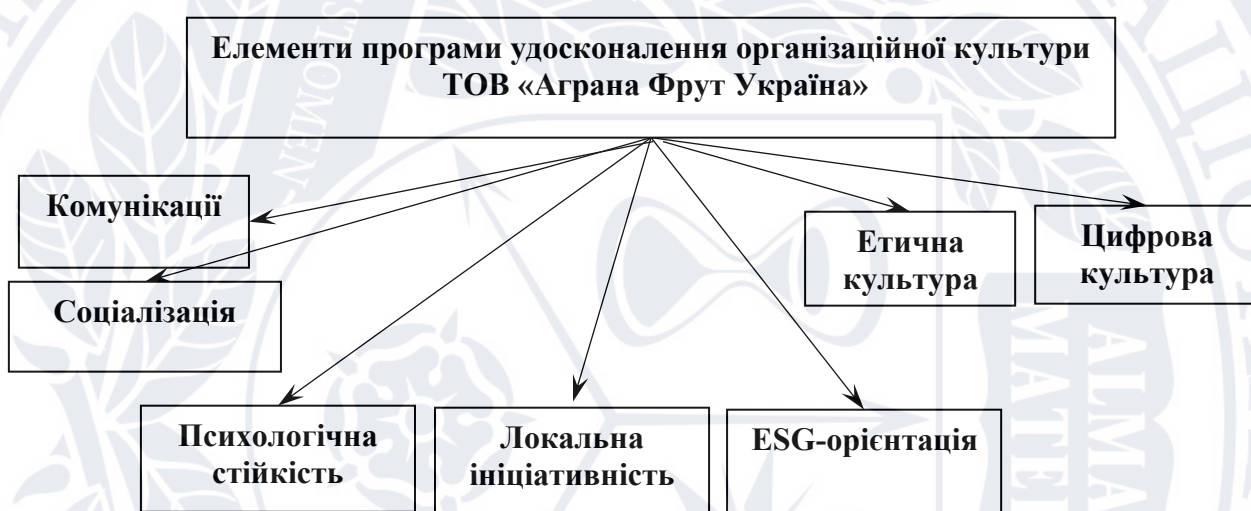


Рисунок 3.2 – Елементи програми удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Таким чином, запропонована програма виступає важливим інструментом забезпечення організаційної ефективності, корпоративної стійкості та сталого розвитку ТОВ «Агрона Фрут Україна».

3.2 Програма удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» є закріплення спільних цінностей і правил поведінки працівників для забезпечення високого рівня внутрішньої

згуртованості персоналу, формування єдиного корпоративного середовища та ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. В умовах функціонування компанії як частини міжнародної групи AGRANA особливого значення набуває гармонійне поєднання корпоративних стандартів із локальними особливостями організації праці та управління персоналом.

Проведений аналіз засвідчив наявність окремих проблем у сфері внутрішніх комунікацій, корпоративної соціалізації та розвитку локальної ініціативності працівників. Незважаючи на сформовану систему корпоративного управління, багаторівнева структура прийняття рішень може знижувати оперативність інформаційного обміну, а високий рівень стандартизації діяльності обмежувати можливості для активного залучення персоналу до процесів удосконалення діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної ідентичності та розвиток культури співробітництва.

В табл. 3.1 запропоновано заходи, орієнтовані на вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності адаптації працівників, розвиток етичної культури та посилення механізмів залучення персоналу до реалізації корпоративних цінностей. Їх впровадження дозволить сформувати більш відкритий комунікаційний простір, підвищити рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також забезпечити стійкість організаційної культури в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Реалізація запропонованого комплексу заходів сприятиме формуванню єдиного ціннісного простору на підприємстві, зміцненню корпоративної ідентичності та розвитку культури довіри й відповідальності. Особливе значення матиме вдосконалення внутрішніх комунікацій, що забезпечить більш ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищить прозорість управлінських процесів.

Крім того, розвиток системи корпоративної соціалізації та етичної культури дозволить посилити залученість персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства, знизити ризики виникнення внутрішніх конфліктів і

підвищити рівень лояльності працівників. У сукупності запропоновані заходи створять передумови для подальшого зміцнення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо закріплення спільних цінностей і правил поведінки співробітників ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрями удосконалення	Заходи	Очікувані результати
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Впровадження єдиного корпоративного цифрового порталу для обміну інформацією	Підвищення швидкості комунікацій та доступності інформації
	Створення електронної системи зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом	Посилення відкритості управління та довіри персоналу
	Проведення щоквартальних зустрічей керівництва з трудовими колективами	Покращення взаєморозуміння та зниження комунікаційних бар'єрів
Розвиток корпоративної соціалізації персоналу	Запровадження програми наставництва для нових працівників	Скорочення періоду адаптації персоналу
	Організація корпоративних заходів та міжфункціональних командних проєктів	Посилення командної взаємодії та корпоративної згуртованості
	Проведення регулярних тренінгів з корпоративних цінностей AGRANA	Поглиблення розуміння місії та цінностей компанії
Посилення етичної культури	Оновлення Кодексу корпоративної етики з урахуванням сучасних викликів	Підвищення актуальності корпоративних стандартів поведінки
	Проведення щорічного навчання з питань ділової етики та комплаєнсу	Формування культури відповідальної поведінки
	Впровадження механізму конфіденційного повідомлення про етичні порушення	Зниження ризиків неетичної поведінки та корпоративних конфліктів
Залучення працівників до розвитку організації	Проведення конкурсів ідей та пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства	Активізація локальної ініціативності
	Створення робочих груп із залученням працівників різних підрозділів	Розвиток культури співучасті в управлінні
	Запровадження системи визнання та винагороди за ініціативність	Підвищення мотивації персоналу

Ефективність реалізації заходів щодо вдосконалення організаційної

культури значною мірою залежить від належного ресурсного забезпечення та раціонального планування термінів виконання робіт (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат та терміни реалізації заходів щодо закріплення спільних цінностей і правил поведінки співробітників ТОВ «Агрона Фрут Україна», грн

Заходи	Терміни реалізації	Орієнтовні витрати
Впровадження корпоративного цифрового порталу внутрішніх комунікацій	3 місяці	120 000
Створення електронної системи зворотного зв'язку	2 місяці	30 000
Проведення щоквартальних зустрічей керівництва з персоналом	Постійно	–
Запровадження програми наставництва для нових працівників	Постійно	15 000
Проведення адаптаційних тренінгів для нових співробітників	Протягом року	40 000
Організація корпоративних заходів та програм командоутворення	2 заходи на рік	50 000
Проведення тренінгів з корпоративних цінностей AGRANA	2 заходи на рік	30 000
Оновлення та популяризація Кодексу корпоративної етики	2 місяці	15 000
Навчання з етичної поведінки та комплаєнсу	Щоквартально	40 000
Впровадження конфіденційного каналу повідомлення про порушення	1 місяць	20 000
Проведення конкурсів ідей та інноваційних пропозицій	Щоквартально	30 000
Формування міжфункціональних робочих груп	Постійно	–
Запровадження програми визнання та винагороди за ініціативність	Протягом року	50 000
Загальна вартість проєкту	–	440 000

Оскільки запропоновані заходи мають переважно організаційний характер і базуються на використанні внутрішнього кадрового потенціалу підприємства, їх впровадження не потребує значних капіталовкладень. Водночас, успішна реалізація проєкту передбачає фінансування окремих напрямів, пов'язаних із розробкою цифрових комунікаційних інструментів, проведенням навчальних заходів, організацією корпоративних програм та залученням зовнішніх експертів.

Формування кошторису здійснювалося з урахуванням середньоринкової

вартості відповідних послуг та можливості використання наявної інфраструктури підприємства. Більшість заходів планується реалізовувати протягом одного року, що дозволить забезпечити поступове впровадження змін без суттєвого навантаження на поточну діяльність підприємства. При цьому найбільш тривалими є заходи, спрямовані на розвиток корпоративної соціалізації та підтримку системи внутрішніх комунікацій, які потребують постійного супроводу та моніторингу.

Запропонований бюджет має інвестиційний характер, оскільки спрямований на розвиток людського капіталу, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення корпоративної культури. Очікується, що витрати на реалізацію проєкту будуть компенсовані за рахунок зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, скорочення комунікаційних втрат та покращення якості управлінських рішень.

Розрахунки свідчать, що реалізація проєкту потребуватиме фінансування в обсязі близько 440 тис. грн протягом одного року. Витрати можуть бути профінансовані в межах бюджету на розвиток персоналу та внутрішніх комунікацій. Найбільшу частку витрат становлять заходи з цифровізації комунікаційних процесів і розвитку корпоративної взаємодії, які формують основу для довгострокового розвитку організаційної культури.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень корпоративної згуртованості, покращити інформаційний обмін між структурними підрозділами, посилити залученість персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства та зміцнити корпоративну ідентичність. У результаті очікується зростання організаційної ефективності та створення додаткових передумов для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна» у довгостроковій перспективі.

Надалі розглянемо розвиток адаптивних компетенцій працівників ТОВ «Агрона Фрут Україна», що забезпечують підтримання високих стандартів діяльності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Комплекс заходів щодо розвитку та адаптації персоналу до викликів зовнішнього середовища в ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрями удосконалення	Заходи	Очікувані результати
Розвиток цифрової культури	Проведення навчання з використання SAP та корпоративних цифрових платформ	Підвищення цифрової грамотності персоналу
	Організація регулярних цифрових тренінгів та вебінарів	Формування культури безперервного навчання
	Створення внутрішньої програми обміну цифровими компетенціями між працівниками	Поширення кращих практик використання цифрових інструментів
	Формування цифрової бази знань та навчальних матеріалів	Скорочення часу адаптації до нових цифрових рішень
Підтримка психологічної стійкості персоналу	Організація консультацій із корпоративним психологом	Зниження рівня професійного стресу
	Проведення тренінгів зі стресостійкості та емоційного інтелекту	Підвищення психологічної витривалості працівників
	Реалізація програм підтримки ментального здоров'я	Покращення соціально-психологічного клімату
	Проведення заходів з формування культури взаємопідтримки	Зміцнення командної взаємодії
Стимулювання локальної ініціативності	Впровадження електронної системи збору пропозицій працівників	Активізація участі персоналу в удосконаленні діяльності
	Створення програми підтримки внутрішніх інноваційних проєктів	Розвиток внутрішнього підприємництва
	Формування міжфункціональних проєктних команд	Посилення горизонтальної взаємодії
	Залучення працівників до процесів прийняття рішень	Підвищення рівня відповідальності та залученості
Інтеграція принципів ESG-	Проведення ESG-навчання для працівників усіх рівнів	Підвищення обізнаності щодо принципів сталого розвитку
	Реалізація корпоративних екологічних та соціальних ініціатив	Формування відповідальної корпоративної поведінки
	Інтеграція ESG-показників у систему оцінювання персоналу	Посилення мотивації до реалізації ESG-практик
	Створення ESG-амбасадорів серед працівників підприємства	Поширення культури сталого розвитку в організації

Результати проведеного аналізу організаційної культури засвідчили наявність окремих викликів, пов'язаних із нерівномірністю цифрових компетенцій персоналу, психологічним навантаженням працівників в умовах

воєнних ризиків та недостатнім рівнем локальної ініціативності. Крім того, сучасні тенденції розвитку бізнесу актуалізують необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та ESG-підходів у систему управління персоналом. За таких умов важливого значення набуває впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток цифрової культури, підтримку психологічної стійкості працівників, стимулювання інноваційної активності та формування відповідального ставлення до соціальних і екологічних аспектів діяльності підприємства.

Запропонований комплекс заходів орієнтований на створення сприятливого середовища для професійного розвитку персоналу, підвищення рівня його залученості до управлінських процесів та формування культури безперервного навчання. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити адаптивність працівників до змін зовнішнього середовища, посилити їх інноваційний потенціал та забезпечити підвищення організаційної стійкості підприємства.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить сформувати сучасну адаптивну модель організаційної культури, орієнтовану на безперервний розвиток персоналу та ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища. Особливе значення матиме розвиток цифрових компетенцій працівників, що сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів та прискоренню цифрової трансформації підприємства.

Водночас впровадження програм психологічної підтримки, стимулювання локальної ініціативності та інтеграція ESG-принципів забезпечать зміцнення людського капіталу підприємства, підвищення рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей та формування культури відповідального управління. У сукупності зазначені заходи сприятимуть підвищенню адаптивності персоналу, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню організаційної стійкості ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах довгострокових соціально-економічних змін.

Ефективне впровадження заходів щодо розвитку та адаптації персоналу до

викликів зовнішнього середовища потребує відповідного ресурсного забезпечення та чіткого планування навчальних програм, консультаційних послуг, корпоративних заходів та розробки внутрішніх цифрових інструментів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Кошторис витрат та терміни реалізації заходів щодо розвитку та адаптації персоналу до викликів зовнішнього середовища в ТОВ «Агрона Фрут Україна», грн

Заходи	Терміни реалізації	Орієнтовні витрати
Навчання персоналу роботі з SAP та корпоративними цифровими платформами	3 місяці	90 000
Проведення цифрових тренінгів та вебінарів	Протягом року	50 000
Створення програми внутрішнього обміну цифровими компетенціями	2 місяці	20 000
Формування цифрової бази знань та навчальних матеріалів	3 місяці	40 000
Організація консультацій із корпоративним психологом	Протягом року	60 000
Проведення тренінгів зі стресостійкості та емоційного інтелекту	Протягом року	45 000
Реалізація програм підтримки ментального здоров'я працівників	Протягом року	30 000
Проведення заходів з формування культури взаємопідтримки	Щоквартально	20 000
Впровадження електронної системи збору пропозицій персоналу	2 місяці	30 000
Створення програми підтримки внутрішніх інноваційних проєктів	Протягом року	60 000
Формування міжфункціональних проєктних команд	Постійно	-
Проведення стратегічних сесій із залученням персоналу до прийняття рішень	2 рази на рік	-
Проведення ESG-навчання для працівників	Протягом року	40 000
Реалізація екологічних та соціальних корпоративних ініціатив	Протягом року	50 000
Інтеграція ESG-критеріїв у систему оцінювання персоналу	2 місяці	-
Формування мережі ESG-амбасадорів підприємства	3 місяці	15 000
Загальна вартість проєкту	—	550 000

Запропонований бюджет розглядається як інвестиція в розвиток персоналу та підвищення адаптивності організації до сучасних викликів. Очікується, що реалізація проєкту сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню

витрат, пов'язаних з адаптацією персоналу до змін, зниженню ризику професійного вигорання та активізації інноваційної діяльності працівників.

Проведені розрахунки свідчать, що для реалізації проєкту розвитку та адаптації персоналу необхідно передбачити фінансування в обсязі близько 615 тис. грн протягом одного року. Найбільшу частку витрат становлять заходи з розвитку цифрових компетенцій персоналу, підтримки психологічної стійкості та стимулювання інноваційної активності працівників. Водночас запропонований бюджет є економічно обґрунтованим з огляду на стратегічне значення людського капіталу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень адаптивності працівників до змін зовнішнього середовища, зміцнити інноваційний потенціал підприємства та сформувати культуру відповідального управління відповідно до ESG-принципів. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню організаційної стійкості ТОВ «Агрона Фрут Україна», покращенню ефективності бізнес-процесів та створенню додаткових конкурентних переваг на ринку.

3.3 Розробка й оцінка ефективності програми розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Реалізація програми удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» спрямована не лише на покращення соціально-психологічного клімату та корпоративної взаємодії, але й на досягнення конкретних економічних результатів. На відміну від технічних або виробничих проєктів, ефект від розвитку організаційної культури має переважно непрямий характер і проявляється через підвищення ефективності використання людського капіталу, зростання продуктивності праці, скорочення організаційних витрат та покращення якості управлінських процесів.

У зв'язку з цим оцінювання результативності програми доцільно здійснювати через систему показників, які відображають основні напрями впливу організаційної культури на діяльність підприємства. До таких напрямів належать скорочення плинності кадрів, зниження витрат на адаптацію нових працівників, підвищення продуктивності праці, скорочення втрат робочого часу, зменшення негативних наслідків професійного вигорання та активізація внутрішньої інноваційної діяльності. Саме зазначені показники найбільш повно відображають практичний внесок запропонованих заходів у підвищення організаційної ефективності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

1. Скорочення плинності кадрів

Одним із найважливіших результатів удосконалення організаційної культури є підвищення рівня лояльності персоналу та зниження намірів працівників щодо зміни місця роботи. Запровадження програм наставництва, корпоративних заходів, психологічної підтримки та розвитку культури взаємодії сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до підприємства та зміцненню їх корпоративної ідентичності. Як наслідок, знижується ризик звільнення кваліфікованих фахівців, що особливо важливо в умовах дефіциту кадрів та високої конкуренції на ринку праці.

Економічний ефект даного напрямку проявляється через скорочення витрат на пошук, підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Крім того, підприємство уникає втрат продуктивності, які виникають у період заміщення вакансій та освоєння новими працівниками своїх посадових обов'язків. Таким чином, зниження плинності кадрів виступає одним із ключових джерел економічної віддачі від розвитку організаційної культури.

2. Зниження витрат на адаптацію нових працівників

Важливою складовою програми є заходи, спрямовані на вдосконалення процесів адаптації персоналу через розвиток наставництва, проведення адаптаційних тренінгів та створення цифрової бази знань. Такі інструменти забезпечують швидше засвоєння працівниками корпоративних норм, процедур та стандартів діяльності, що скорочує період їх інтеграції в робоче середовище.

Економічна цінність даного напрямку полягає у зменшенні витрат робочого часу керівників та досвідчених співробітників на супровід новачків, а також у скороченні періоду досягнення необхідного рівня продуктивності праці. У результаті підприємство отримує можливість швидше залучати нових працівників до повноцінної виробничої діяльності та мінімізувати організаційні витрати, пов'язані з процесом адаптації.

3. Підвищення продуктивності праці

Одним із центральних напрямів програми виступає розвиток цифрових компетенцій персоналу через навчання роботі з SAP, проведення цифрових тренінгів та формування внутрішньої системи обміну знаннями. Підвищення професійної підготовки працівників дозволяє більш ефективно використовувати сучасні інформаційні технології та автоматизовані системи управління.

Зростання рівня кваліфікації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання виробничих і управлінських функцій, а також швидкість прийняття рішень. У результаті підприємство отримує можливість збільшувати обсяги виконуваних робіт без пропорційного зростання чисельності персоналу, що формує додатковий економічний ефект.

4. Скорочення витрат робочого часу через комунікаційні бар'єри

Важливим завданням програми є підвищення ефективності внутрішніх комунікацій шляхом впровадження цифрових каналів взаємодії, системи зворотного зв'язку та розвитку міжфункціональної співпраці. Наявність оперативного доступу до інформації дозволяє зменшити кількість затримок, дублювання функцій та непорозумінь між структурними підрозділами.

Економічний ефект даного напрямку проявляється через скорочення непродуктивних витрат робочого часу, підвищення швидкості виконання завдань та покращення координації діяльності персоналу. Особливого значення цей фактор набуває для підприємств із складною організаційною структурою та великою кількістю взаємопов'язаних бізнес-процесів.

5. Зниження витрат, пов'язаних із професійним вигоранням та лікарняними

У сучасних умовах воєнних ризиків та підвищеної психологічної напруги важливого значення набуває підтримка психоемоційного благополуччя працівників. Реалізація програм психологічної підтримки, тренінгів зі стресостійкості та розвитку культури взаємодопомоги сприяє збереженню працездатності персоналу та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

З економічної точки зору зазначені заходи дозволяють зменшити втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність, скоротити кількість випадків професійного вигорання та підвищити загальну ефективність трудової діяльності. Крім того, покращення психологічного стану працівників позитивно впливає на якість виконання робіт та рівень виробничої безпеки.

6. Підвищення ефективності реалізації внутрішніх інноваційних пропозицій

Однією з цілей програми є формування культури безперервного вдосконалення та залучення працівників до процесів розвитку підприємства. Для цього передбачено впровадження системи збору пропозицій, підтримку внутрішніх інноваційних проєктів, проведення конкурсів ідей та розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Результатом реалізації зазначених заходів має стати зростання інноваційної активності персоналу та збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій, спрямованих на вдосконалення виробничих і управлінських процесів. Економічний ефект формується через зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості продукції та створення додаткових конкурентних переваг підприємства.

Вихідні дані для розрахунку та групування витрат по програмі розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» згруповані в табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для розрахунку та групування витрат по програмі розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Напрями формування економічного ефекту	Заходи програми	Сума витрат, грн	Питома вага, %
1. Скорочення плинності кадрів	Програма наставництва; тренінги; корпоративні заходи; консультації психолога; підтримки ментального здоров'я; взаємопідтримки	215 000	21,6
2. Зниження витрат на адаптацію нових працівників	Тренінги з корпоративних цінностей; цифрова база знань	70 000	7,0
3. Підвищення продуктивності праці	Навчання роботі з SAP; обмін цифровими компетенціями; ESG-навчання персоналу	200 000	20,1
4. Скорочення витрат робочого часу через комунікаційні бар'єри	Корпоративний цифровий портал; система зворотного зв'язку; зустрічі з персоналом; робочі групи; стратегічні сесії	150 000	15,1
5. Зниження витрат, пов'язаних із професійним вигоранням та лікарняними	Кодекс корпоративної етики; комплаєнс; реалізація екологічних та соціальних корпоративних ініціатив	220 000	22,1
6. Підвищення ефективності реалізації внутрішніх інноваційних пропозицій	Конкурси ідей; інноваційних проєктів; збору пропозицій; залучення працівників до прийняття рішень; винагороди за ініціативність; ESG-амбасадори	140 000	14,1
Разом	—	990 000	100

В фінансовій звітності ТОВ «Агрона Фрут Україна» визначено основні результати, необхідні для розрахунків (табл. 3.6)

Для оцінювання економічної доцільності Програми удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» було застосовано підхід, заснований на визначенні впливу організаційних змін на результати використання трудового потенціалу підприємства. Оскільки більшість заходів програми спрямовані на розвиток цифрових компетенцій персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня залученості працівників та формування культури безперервного навчання, основним показником результативності було обрано продуктивність праці. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління людським капіталом, згідно з якими інвестиції у розвиток персоналу забезпечують економічний ефект через

підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення результатів господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту програмі розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Показники	2025	Розрахунок	Відхилення	Ефект
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 499 919,0	1 514 918,2	14 999,2	
Собівартість продукції, тис. грн	1 096 467,0	1 096 467,0	–	
Прибуток, тис. грн	188 252,0	190 134,4	1 882,4	1 882,4
Рентабельність продажів	–	12,55%	–	
Середня кількість працівників, осіб	380	400	+20	
Витрати на оплату праці, тис. грн	171 750,0	180 789,0	9 039,0	
Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн/особу	3 947,2	3 986,6	39,4	
Загальний фонд робочого часу, год	760 000	800 000	40 000	
Частка виробничого часу, %	70	65	–5	
Виробничий фонд часу, год	532 000	520 000	–12 000	
Частка часу на навчання та розвиток, %	30	35	5	
Фонд часу на навчання та розвиток, год	228 000	280 000	52 000	
Витрати на програму				990,0
Чистий економічний ефект				892,4
Рентабельність інвестицій у програму, %				90,14

При проведенні розрахунків було прийнято низку припущень. Зокрема, передбачалося, що в результаті реалізації програми продуктивність праці одного працівника зросте на 1%, що є реалістичним показником для організаційних заходів, пов'язаних із навчанням, цифровізацією та вдосконаленням корпоративної взаємодії. Одночасно було враховано збільшення чисельності персоналу з 380 до 400 осіб та підвищення частки робочого часу, спрямованого на навчання і професійний розвиток, з 30% до 35%. При цьому передбачалося, що приріст продуктивності праці забезпечує відповідне збільшення обсягу

реалізації продукції за незмінності інших факторів виробництва, а рівень рентабельності продажів залишається на рівні базового періоду.

Отримані результати свідчать, що реалізація програми розвитку організаційної культури супроводжується збільшенням чисельності персоналу на 5,3%, зростанням фонду оплати праці на 9,0 млн грн та збільшенням часу, спрямованого на навчання і розвиток персоналу, на 52 тис. людино-годин. Незважаючи на скорочення частки виробничого часу на 5 відсоткових пунктів, продуктивність праці одного працівника зростає на 1%, що свідчить про підвищення ефективності використання людського капіталу.

Розрахунки свідчать, що реалізація програми удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна» забезпечує приріст продуктивності праці персоналу на 1%, що дозволяє збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 14,999 млн грн та отримати додатковий прибуток у розмірі 1,882 млн грн. Незважаючи на збільшення фонду оплати праці та розширення часу, спрямованого на навчання й розвиток персоналу, отриманий економічний результат перевищує витрати на реалізацію програми.

Чистий економічний ефект від впровадження заходів становить 892,4 тис. грн, а рентабельність інвестицій у розвиток організаційної культури досягає 90,14 %, що свідчить про економічну доцільність та практичну ефективність запропонованої програми.

Отримані результати свідчать, що навіть відносно незначне підвищення продуктивності праці здатне забезпечити суттєвий економічний результат, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на підвищення організаційної ефективності і конкурентоспроможності ТОВ «Агрона Фрут Україна».

ВИСНОВКИ

Організаційна культура є важливою складовою системи управління підприємством та одним із ключових чинників забезпечення його ефективного функціонування і довгострокового розвитку. Це система спільних цінностей, норм поведінки, традицій і управлінських принципів, які формують внутрішнє середовище організації та забезпечують узгодження діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Організаційна культура безпосередньо впливає на мотивацію персоналу, якість комунікацій, продуктивність праці, інноваційність та конкурентоспроможність організації. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції ефективно формування організаційної культури виступає важливим інструментом розвитку людського капіталу, адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його стійких конкурентних переваг.

Організаційна культура є багаторівневою системою, яка поєднує цінності, норми поведінки, традиції, символи, стиль управління та комунікаційні механізми підприємства. Обґрунтовано, що організаційна культура виконує не лише соціально-психологічну, а й управлінську функцію, забезпечуючи узгодженість дій персоналу, підтримку стратегічних цілей та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Формування організаційної культури відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Визначено, що найбільший вплив на її розвиток здійснюють стиль керівництва, кадрова політика, система мотивації, внутрішні комунікації та організаційна структура підприємства, тоді як зовнішні чинники формують загальні умови її трансформації відповідно до вимог ринку та суспільства. Доведено, що в сучасних умовах цифровізації, поширення дистанційної зайнятості та впровадження принципів сталого розвитку організаційна культура набуває дедалі більшого стратегічного значення, виступаючи важливим чинником підвищення ефективності діяльності

підприємства, його інноваційного розвитку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Формування та розвиток організаційної культури є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту та необхідною умовою забезпечення довгострокового успіху підприємства. Сучасна організаційна культура трансформується із системи корпоративних цінностей у стратегічний ресурс підприємства, який забезпечує його інноваційний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності.

Систематичне оцінювання організаційної культури створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення та підвищення результативності діяльності підприємства.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» є сучасним високотехнологічним виробником фруктових інгредієнтів, інтегрованим у міжнародну виробничу систему AGRANA Group. Визначено особливості його функціонування, які полягають у здійсненні повного циклу переробки фруктово-ягідної сировини, орієнтації на експортні ринки та використанні міжнародних стандартів якості й безпечності харчової продукції. Проведений аналіз дозволив охарактеризувати виробничу модель підприємства, структуру асортименту продукції, ринки збуту та основні напрями розвитку в умовах цифровізації та посилення вимог до сталого розвитку.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні чистого доходу, валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку. Встановлено, що темпи приросту прибутковості перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Визначено ключові фактори конкурентоспроможності підприємства, серед яких важливе місце займають цифровізація управлінських процесів, впровадження ERP-системи SAP, розвиток екологічно орієнтованих підходів та адаптація діяльності до умов воєнної економіки.

HR-система ТОВ «Агрона Фрут Україна» функціонує на основі поєднання корпоративних стандартів міжнародної групи AGRANA та локальних механізмів адаптації до українського ринку праці. Визначено основні складові кадрової політики підприємства, які охоплюють підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінювання персоналу. Результати аналізу свідчать про стабільність кадрового потенціалу підприємства, поступове зростання фонду оплати праці та підвищення середнього рівня заробітної плати, що сприяє підтриманню конкурентоспроможності роботодавця в умовах дефіциту трудових ресурсів.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» характеризується високим рівнем регламентації управлінських процесів, розвиненою культурою якості та безпечності виробництва, а також поступовим впровадженням цифрових HR-технологій. Проведений SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати сильні сторони системи управління персоналом, серед яких міжнародні стандарти управління, цифровізація процесів та розвиток системи навчання, а також визначити основні проблемні аспекти, пов'язані з кадровим дефіцитом, обмеженою гнучкістю окремих HR-рішень і необхідністю посилення аналітичної складової управління персоналом.

Організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» протягом 2022–2025 років вона демонструвала стійку позитивну динаміку розвитку та поступово трансформувалася від адаптивно-кризової моделі до зрілої корпоративної культури міжнародного типу. Визначено, що найбільш суттєві зміни відбулися у сферах цифровізації, внутрішніх комунікацій, інноваційності та адаптивності персоналу. Розрахований інтегральний показник розвитку організаційної культури підтвердив підвищення її загального рівня, що свідчить про успішну інтеграцію корпоративних стандартів AGRANA та ефективне впровадження сучасних управлінських підходів.

Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення організаційної культури шляхом розвитку цифрової культури, підвищення рівня залученості персоналу, оптимізації комунікацій та розширення можливостей для реалізації локальних управлінських ініціатив.

Організаційна культура ТОВ «Агрона Фрут Україна» загалом відповідає корпоративним стандартам міжнародної групи AGRANA, проте потребує подальшого розвитку в частині підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, розвитку цифрових компетенцій персоналу, підтримки психологічної стійкості працівників та розширення можливостей для реалізації локальних ініціатив. Визначено, що вдосконалення організаційної культури має здійснюватися шляхом послідовного розвитку її окремих елементів без необхідності кардинальних трансформацій існуючої системи управління.

Сформовано концептуальну програму розвитку організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна», основу якої становлять два взаємопов'язані напрями: закріплення спільних корпоративних цінностей і норм поведінки працівників та підвищення адаптивності персоналу до змін зовнішнього середовища. Доведено доцільність інтеграції сучасних інструментів комунікації, корпоративної соціалізації, етичного управління, цифрового розвитку персоналу, психологічної підтримки та ESG-принципів як ключових складових забезпечення довгострокової організаційної стійкості підприємства.

Розроблено комплексну програму удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна», яка охоплює заходи щодо розвитку внутрішніх комунікацій, корпоративної соціалізації, етичної культури, цифрових компетенцій, психологічної підтримки персоналу, стимулювання інноваційної активності та інтеграції ESG-принципів у систему управління персоналом.

Проведене ресурсне обґрунтування засвідчило реалістичність запропонованих заходів та можливість їх фінансування в межах бюджету розвитку персоналу і внутрішніх комунікацій підприємства. Загальна вартість реалізації програми становить 990 тис. грн, з яких 440 тис. грн передбачено на заходи із закріплення корпоративних цінностей та правил поведінки, а 550 тис. грн – на розвиток адаптивності персоналу. Встановлено, що більшість заходів мають організаційний характер і базуються на ефективному використанні внутрішнього кадрового потенціалу підприємства.

Здійснено оцінювання ефективності запропонованої програми розвитку організаційної культури через систему показників, які характеризують результати використання людського капіталу підприємства. Визначено основні напрями формування економічного ефекту, серед яких скорочення плинності кадрів, зниження витрат на адаптацію персоналу, підвищення продуктивності праці, зменшення втрат робочого часу, зниження наслідків професійного вигорання та активізація внутрішньої інноваційної діяльності. Запропонований підхід дозволив комплексно оцінити вплив організаційних змін на результати господарської діяльності підприємства.

Результати проведених розрахунків підтвердили економічну доцільність реалізації програми удосконалення організаційної культури ТОВ «Агрона Фрут Україна». Встановлено, що підвищення продуктивності праці на 1 % забезпечить приріст чистого доходу від реалізації на 14,999 млн грн та додатковий прибуток у розмірі 1,882 млн грн. При загальному обсязі інвестицій у програму на рівні 990 тис. грн чистий економічний ефект становитиме 892,4 тис. грн, а рентабельність інвестицій досягне 90,14 %, що підтверджує високу ефективність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на підвищення конкурентоспроможності й організаційної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенчук Т., Кушнір А. Організаційна культура: теоретичні засади, функціональні характеристики та стратегічні імплікації. *Економіка та суспільство*, 2026. 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7802/7777>
2. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2020. Випуск 2(19). С.148-151. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/27.pdf
3. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. 16. С. 9-12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
4. Баннікова К., Михайлова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1990/1/Bannikova%20Mikhayleva.pdf>
5. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022, (13), 99-107. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/282/262>
6. Дуднева Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. 18(36). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/643/544>
7. Shein E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. Danver: Wiley, 2004. 437p
8. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. No 66. С. 105-109. URL: https://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/21.pdf

9. Дорошук Г.А. Організаційний розвиток підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: «Освіта України». 2019. 368 с.

10. Лепейко Т.І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.

11. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, 2023, 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>.

12. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf>.

13. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. No 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>.

14. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барібіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник мариупольського державного університету. Серія: Економіка*, 2023, вип. 25. С. 67-76. URL: <https://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf>.

15. Стамбульська Х., Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912>

16. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с

17. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Організаційна культура як чинник розвитку підприємств креативного сектору. *Здобутки економіки:*

перспективи та інновації, 2025. 20. URL:
<https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/557/515>

18. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с

19. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011. 166 с.

20. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика : Монографія. К. : Видво, 2014. 710с. URL:

http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3921/1/36_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4I%D0%AF_2014.pdf

21. Касич А., Хижняк С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*, 2020. 22. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>

22. Cameron K.S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). 2011.

23. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. URL: <https://clipr.cc/N2Zka>

24. Ареф'єва О., Ареф'єв О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. URL:
https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_109-117.pdf

25. Мельник А.О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 245–250. URL:
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>

26. Таранич А.В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 62 URL:
<https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18256> DOI:
<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>

27. Taranych A., Taranych O. Corporate culture management as a component of the enterprise's marketing development strategy. Scientific International Conference "Strategies and Policies of Management in the Contemporary Economy", 2022. June 9-10, 2022. Chisinau: ASEM, 411 p. P. 68-77. DOI: 10.5281/zenodo.7347111
28. Якимова Н., Таранич О., Байдін С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>.
29. Таранич А.В. Інтелектуальний потенціал підприємств як провідний драйвер їх поствоєнного розвитку. *Економіка і організація управління*. 2026. С. 148–159. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.14>
30. Офіційний сайт ТОВ «Агрона Фрут Україна» URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/grupa-agrana>
31. Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна» URL: <https://ua.agrana.com/pro-nas/finansova-informacija>
32. Храпкіна В.В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020, №2 (224). с. 27-34. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2020/03/2.20._topic_Xrapkina-V.V.pdf
33. Ігнат'єва І.А., Радченко І.О. Формування організаційної культури підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_2_34
34. Саннікова, С. Б., Царук І.М. Теоретичні основи формування організаційної культури закладів вищої освіти. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. 3(56), 49–58. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3\(56\)-49-58](https://doi.org/10.26642/pbo-2023-3(56)-49-58)
35. Копчак Ю., Дорошенко Т., Біланич Л. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1471>

ДОДАТКИ



