

Красноруцький Олексій Олександрович,
доктор економічних наук, професор, в.о. директора,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України,
ORCHID: 0000-0003-1744-3257

Орел Володимир Миколайович,
доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу
економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України
ORCHID: 0000-0002-1609-1731

Чередник Анна Олегівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки
підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
ORCHID: 0009-0003-6471-0677

Сукачов Олександр Олександрович,
науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій у тваринництві,
Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України,
ORCHID: 0009-0005-3540-7470

КОНЦЕПТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Krasnorutskyi Oleksiy,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine
Email: oleksiy.krasnorutskyi@gmail.com
ORCHID: 0000-0003-1744-3257

Orel Volodymyr,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine
ORCHID: 0000-0002-1609-1731
Email: red.edit.10@gmail.com

Cherednyk Anna,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine
Email: AnnetBlejkk@gmail.com
ORCHID: 0009-0003-6471-0677

Sukachov Oleksandr,
Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Kharkiv, Ukraine
Email: oleksandrsukachov@gmail.com
ORCHID: 0009-0005-3540-7470

DEVELOPMENT CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. Статтю присвячено вивченню теоретичних аспектів розвитку організаційної культури, беручи до уваги галузеву спрямованість підприємства. Мета статті полягає в аналізі, систематизації та узагальненні наявних теоретико-методичних засад формування на розвитку організаційної культури агропромислового підприємства. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано сукупність методів, які забезпечили всебічність, об'єктивність і системність аналізу. Методологічну основу склали: системний аналіз для розгляду організаційної культури як складного соціально-економічного явища; контент-аналіз для вивчення наукових підходів до трактування поняття; порівняльний метод для зіставлення моделей організаційної культури; узагальнення для формування авторського бачення проблеми; графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

В статті розглянуто сутність організаційної культури як стратегічного ресурсу агропромислових підприємств, що забезпечує їх ефективне функціонування, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення високих результатів діяльності. В дослідженні проаналізовано підходи до трактування організаційної культури, окреслено внесок провідних зарубіжних та вітчизняних науковців у формування теоретичної бази з досліджуваної тематики. В статті обґрунтовано, що організаційна культура підприємств виступає важливим елементом внутрішнього управління та стратегічним ресурсом, що сприяє досягненню високої ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах швидких змін. Вона визначає внутрішній клімат підприємства, стратегію управління людськими ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до нових викликів і можливостей на ринку.

Визначено специфічні чинники, що впливають на формування організаційної культури в агропромисловому комплексі України, зокрема історична спадщина колгоспної системи, високий рівень сезонності виробництва, домінування соціокультурного контексту сільських територій, кадрово залежність від кваліфікованої ручної праці та потреба в екологічній відповідальності. Визначено інструменти для розвитку організаційної культури агропромислових підприємств, зокрема кодекси етики, корпоративне навчання та менторинг, ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, вимірювання рівня задоволеності персоналу та цифрові платформи. Інструменти сприяють створенню здорового робочого середовища, підвищенню кваліфікації співробітників, покращенню комунікацій та підвищенню ефективності бізнес-процесів. Впровадження цих інструментів дозволить не лише зміцнити внутрішню культуру підприємства, але й збільшити його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Загалом, дослідження показало, що організаційна культура є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, адаптації до змін ринку та впровадження принципів етики.

Ключові слова: агропромислове підприємство, інноваційність, організаційна культура, персонал, розвиток організаційної культури, стратегічне управління.

Abstract. The article is devoted to the study of theoretical aspects of organizational culture development, taking into account the sectoral orientation of enterprises. The purpose of research is to analyze, systematize, and generalize the existing theoretical and methodological foundations for the formation and development of organizational culture in agricultural enterprises. To achieve the goal, the research employed a set of methods that ensured a comprehensive, objective, and systematic analysis. The methodological basis included: system analysis for considering organizational culture as a complex socio-economic phenomenon; content analysis for studying scientific approaches to the definition of the concept; comparative method for contrasting different models of organizational culture; generalization for forming the author's vision of the problem; and graphical method for visualizing research results.

The article examines the essence of organizational culture as a strategic resource of agricultural enterprises that ensures their effective functioning, adaptability to changes in the external environment, and achievement of high performance. The research analyzes approaches to the interpretation of organizational culture and highlights the contributions of leading foreign and domestic scholars to the formation of a theoretical foundation in the studied field. It is substantiated that organizational culture acts as an essential element of internal management and a strategic resource that contributes to high efficiency, innovativeness, and competitiveness in conditions of rapid change. It determines the internal climate of the enterprise, the strategy for human resource management, and the enterprise's ability to adapt to new challenges and market opportunities.

Specific factors influencing the formation of organizational culture in Ukraine's agricultural sector are identified, including the historical legacy of the collective farm system, the high level of production seasonality, the dominance of the sociocultural context of rural areas, dependence on qualified manual labor, and the need for ecological responsibility. The article defines tools for developing organizational culture in agricultural enterprises, such as codes of ethics, corporate training and mentoring, corporate social responsibility initiatives, employee satisfaction measurement, and digital platforms. These tools contribute to creating a healthy working environment, improving employee qualifications, enhancing communication, and increasing the efficiency of business processes. The implementation of these tools will not only strengthen the internal culture of the enterprise but also increase its competitiveness and adaptability to changes in the market environment. Overall, the study demonstrated that organizational culture is an important tool of strategic personnel management, market adaptation, and the implementation of ethical principles.

Keywords: agricultural enterprise, development of organizational culture, innovativeness, organizational culture, personnel, strategic management.

JEL Codes: M12; M14; O13; Q10

Постановка проблеми. За сучасних умов агропромисловий сектор сприяє не тільки забезпеченню продовольчої безпеки, а в цілому розвитку сільських територій та соціальній стабільності. Однак, попри важливість, агропромислові підприємства часто стикаються з проблемами низької ефективності управління, низьким рівнем інновацій та недостатньою адаптацією до змінюваних умов ринку і соціальних викликів. Вагомою складовою успішного розвитку агропідприємств виступає організаційна культура, що охоплює систему цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формуються в колективі та впливають на прийняття управлінських рішень, мотивацію персоналу, рівень інноваційності та здатність до адаптації в умовах змін. Зокрема актуальності набуває необхідність поглиблення теоретичного розуміння сутності організаційної культури агропромислових підприємств та обґрунтування можливих шляхів та інструментів її розвитку з урахуванням галузевої специфіки, соціокультурних чинників та сучасних викликів.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання розвитку організаційної культури підприємств займають велике місце в працях провідних вчених. Класичні концептуальні засади організаційної культури закладено у праці К. Кемерона та Р. Куїнна [1], в якій на основі моделі конкуруючих цінностей представлено діагностику та стратегії змін організаційної культури відповідно до типу підприємства. Беззаперечно вагомих внесок у розвиток досліджуваної тематики здійснив Е. Шейн [3], який пропонує розглядати організаційну культуру як багаторівневу систему цінностей, норм і базових припущень, що формують поведінку компанії.

Г. Хофстеде [4] зосереджується на міжкультурних відмінностях та їх впливі на управління, що дозволяє адаптувати управлінські підходи з урахуванням національних особливостей. Крім того, Ч. Генді [5] пропонує типологію культур, яка базується на розподілі влади, ролей, завдань та індивідуальності. Д. Денісон та Н. Фондас [2] заклали фундамент до аналізу взаємозв'язку між культурою та результативністю організаційної діяльності та прийшли до висновку що культура визначна для ефективності компанії.

У контексті української економіки дослідники також активно вивчають особливості формування організаційної культури в аграрному секторі, зокрема Т. Лозинська [7] окреслила структурні бар'єри та управлінські виклики, які постають перед агробізнесом в процесі культурної трансформації. Н. Ринкевич [8] розглядає трансформацію організаційної культури під впливом цифровізації, що особливо актуально в умовах цифрової економіки. У свою чергу, Л. Каращук [9] акцентує увагу на ролі організаційної культури у розвитку інноваційної активності в агропідприємствах. Проблематику змін у культурних установках підприємств досліджує В. Гевко [10], який наголошує на необхідності гнучкого управління в умовах динамічного середовища. Н. Похиленко [11], Н. Сіренко та І. Барішевська [14] обґрунтували шляхи формування організаційної культури через адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в аграрній галузі. Крім того Л. Українська [12] дослідила вплив мотиваційних стратегій на зміст організаційної культури. Ю. Завадська, О. Яценко, О. Аксьонова та інші акцентують увагу тому, що глобалізація, цифрова трансформація та зростаюча взаємозалежність економік посилюють необхідність розуміння культурних відмінностей та адаптації стратегій бізнес-спілкування до специфіки різних національних контекстів і організаційної культури аграрних і промислових підприємств. Вони засвідчують суттєві комунікативні бар'єри, пов'язані з мовними, соціокультурними та правовими аспектами, що можуть ускладнювати переговори, впливати на динаміку контрактних зобов'язань і знижувати ефективність комерційної співпраці. До основних викликів міжкультурної взаємодії вони відносять етноцентризм, стереотипізація, когнітивні викривлення, розбіжності у правових системах та етичних стандартах ведення бізнесу і доводять, що ці фактори можуть призводити до конфліктів, непорозумінь та економічних втрат, що потребує розробки ефективних механізмів адаптації [16-21]. Д. Ліфінцев [21] розглядає корпоративну соціальну відповідальність як елемент культури, що сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри до агропідприємств. В праці Н. Трушкіної та співавторів [22] доведено необхідність адаптації культури до нових інформаційно-комунікаційних реалій, що, в свою чергу, обумовлює перегляд організаційних структур, норм та управлінських практик. Незважаючи на зростаючу увагу науковців до дослідження питань організаційної культури, залишаються недостатньо з'ясованими її галузеві особливості, специфіка формування та розвитку в агропромисловому секторі.

Методика дослідження. В процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових, спеціальних і емпіричних методів, що забезпечили всебічність, об'єктивність та системність, зокрема методологічну основу склали: системний метод, який дозволив розглядати організаційну культуру як складний соціально-економічний феномен, що формується під впливом як внутрішніх та зо-

внішніх чинників, із урахуванням взаємозв'язку між управлінськими, мотиваційними та ціннісними елементами; контент-аналіз, який забезпечив глибоке дослідження сучасних підходів до трактування поняття організаційної культури у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників; порівняльно-аналітичний метод, що став основою для зіставлення різних моделей організаційної культури та визначення їх адаптивності до умов функціонування агропромислових підприємств України; узагальнення, що сприяло формулюванню авторського бачення ролі організаційної культури в умовах трансформаційної економіки та динамічного зовнішнього середовища; графічний для візуалізації отриманих результатів дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючу увагу наукової спільноти до дослідження проблем формування організаційної культури з позиції чинника стратегічного розвитку підприємств, на сучасному етапі залишаються недостатньо з'ясованими її галузеві особливості, зокрема специфіка формування, трансформації та функціонування в умовах агропромислового сектору. Значна частина наукових досліджень зосереджена на загальних підходах до розуміння культури підприємства, надаючи перевагу універсальним моделям, які, не завжди повною мірою враховують специфіку аграрного сектору. З огляду на зазначене, виникає нагальна потреба у ґрунтовному дослідженні організаційної культури саме в контексті аграрного сектору як складної соціально-економічної системи, що поєднує елементи традиційного виробництва, високотехнологічного менеджменту, екологічної відповідальності та корпоративної соціальної політики.

Мета статті полягає в аналізі, систематизації та узагальненні наявних теоретико-методичних засад формування на розвитку організаційної культури агропромислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови функціонування агропромислового комплексу України характеризуються зростанням ролі соціально-етичних аспектів у веденні бізнесу, що зумовлює необхідність формування відповідної організаційної культури. У науковій літературі поняття організаційної культури агропромислових підприємств трактується як складне соціально-економічне явище, що охоплює систему цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та управлінських практик, які формуються в умовах специфіки аграрного виробництва та впливають на всі аспекти функціонування підприємства. Вітчизняні та зарубіжні дослідники одностайно підкреслюють значущість організаційної культури як фактора стратегічного розвитку, адаптивності до зовнішніх змін і забезпечення високої ефективності аграрних структур.

Зарубіжні науковці Кемерон К. та Куїнн Р. визначають організаційну культуру як сукупність спільних цінностей і норм, що впливають на спосіб мислення, емоції та поведінку працівників у межах організації [1]. Вчені підкреслюють, що розуміння та зміна організаційної культури є ключовими для підвищення ефективності підприємства. Вони розробили «Модель конкуруючих цінностей», яка дозволяє діагностувати та трансформувати культуру підприємства, що є особливо важливим для агропромислових підприємств, які функціонують у динамічному та сезонному середовищі. Отже, на нашу думку, в контексті агропромислового сектору організаційна культура формує стабільність, командну орієнтацію та гнучкість в умовах сезонно-залежного виробництва.

Схожої думки дотримуються і вчені Денісон Д. та Фондас Н., вони розглядають організаційну культуру як глибоко вкорінену систему цінностей і поведінкових моделей, які визначають здатність підприємства адаптуватися до викликів середовища, управляти людськими ресурсами та впроваджувати інновації [2]. Виходячи з цього доцільно прийти до висновку, що організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність підприємства, визначаючи його місію, адаптивність, залученість працівників та узгодженість дій.

Одним із найбільш впливових науковців у сфері дослідження організаційної культури підприємства є Шейн Е., який визначає її як сукупність базових припущень, що були відкриті або сформовані групою в процесі спільного вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ці припущення вважаються такими, що довели свою ефективність, і тому передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення і реагування на певні ситуації [3]. На нашу думку, такий підхід дозволяє розглядати організаційну культуру як глибинне явище, що проявляється не лише у зовнішніх атрибутах, а й у системі колективних цінностей, які часто є неусвідомленими.

Хофстеде Г. трактує організаційну культуру як колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї організації від іншої. У цьому визначенні підкреслюється культурна специфіка компанії, яка виявляється у формах комунікації, системах мотивації, стилях управління та нормах поведінки [4]. Дослідження вченого також дозволяють порівнювати організаційні культури в міжнародному контексті.

Окрему увагу слід приділити дослідженням Генді Ч., який зробив значний внесок в розвиток вчення про організаційну культуру. Вчений запропонував унікальну модель організаційної культури, в якій виокремлюються чотири базові типи (рис. 1):

- культуру влади, яка базується на централізованому прийнятті рішень;
- культуру ролі, що характеризується чіткою ієрархією та визначеними посадовими обов'язками;
- культуру завдання, де домінує командна робота та орієнтація на досягнення цілей;
- культуру особистості, в якій організація існує для забезпечення самореалізації її членів.

На нашу думку, така типологія дозволяє адаптувати управлінські підходи відповідно до культурного контексту конкретного підприємства. Модель організаційних культур виступає універсальним інструментом для аналізу. Вона дозволяє керівникам краще зрозуміти особливості власної компанії, адаптувати стиль управління та визначити напрями розвитку внутрішнього середовища відповідно до стратегічних цілей. Залежно від контексту, підприємство може поєднувати елементи різних типів культури, формуючи унікальну систему взаємодії та управління.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010, організаційна культура трактується як моральний, етичний і управлінський простір організації, який впливає на її здатність реалізовувати принципи соціальної відповідальності [6]. На нашу думку, таке визначення має особливу актуальність для сучасних агропромислових підприємств, оскільки вони все частіше інтегрують підходи ESG, ґрунтуючи свою діяльність не лише на економічних, а й на екологічних і соціальних чинниках.



Рис. 1. Модель організаційної культури

Джерело: сформовано за [5]

Визначення організаційної культури вітчизняними вченими варіюється, проте всі підходи акцентують на її ролі як системи цінностей, норм та переконань, які визначають поведінку працівників і внутрішню динаміку підприємства. Зокрема, Лозинська Т. визначає організаційну культуру як сукупність цінностей, традицій, моделей поведінки та норм взаємодії, що сформувалися в процесі функціонування підприємства і забезпечують його адаптивність, згуртованість і ефективність управління [7]. На нашу думку, таке трактування дозволяє бачити організаційну культуру не виключно як сукупність формальних елементів, а як динамічний процес, що постійно змінюється в залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів.

Вчена Ринкевич Н. в своєму дослідженні [8] аналогічно зазначає, що організаційна культура виступає системою цінностей, переконань, вірувань, уявлень і норм поведінки, що визначають спосіб діяльності організації та її членів. На наш погляд, такий підхід підкреслює важливість морально-етичних аспектів підприємства, які забезпечують його внутрішню злагодженість та ефективність.

Каращук Л.М. при дослідженні впливу організаційної культури на творчість та інновації на сільськогосподарських підприємствах України прийшла до висновку, що організаційну культуру слід позиціонувати як елемент, який прямо впливає на інноваційні процеси та творчість на сільськогосподарських підприємствах, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку та технологічного роз-

витку [9]. Зокрема вчена акцентує, що без розуміння організаційної культури неможливо здійснювати ефективне управління людськими ресурсами та досягати інноваційного розвитку в агропромисловому секторі. Дослідження [10] додає, що ефективна організаційна культура підприємства не може бути сформована без впровадження моральних цінностей, етичних норм та міжнародних стандартів, зокрема акцентується увага на важливості інтеграції організаційної культури в контексті глобалізації та розвитку міжнародного бізнесу.

Таким чином, підсумовуючи думки провідних закордонних та вітчизняних дослідників, можна прийти до висновку, що організаційна культура підприємств виступає важливим елементом внутрішнього управління та стратегічним ресурсом, що сприяє досягненню високої ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах швидких змін. Вона визначає внутрішній клімат підприємства, стратегію управління людськими ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до нових викликів і можливостей на ринку.

Дослідження джерел літератури [7-12] дозволило визначити, що організаційна культура агропромислових підприємств України має низку специфічних особливостей, що зумовлені як історичними, так і сучасними соціально-економічними чинниками. Варто зазначити, що саме під впливом цих аспектів формується структура управління, стиль лідерства, система мотивації персоналу та здатність агропромислових підприємств до впровадження інновацій (рис. 2).

Історичний розвиток агропромислового комплексу України, зокрема період функціонування колгоспної системи, сформував ієрархічну та традиційну модель управління. Це проявляється у високому рівні централізації влади, формалізації процедур та орієнтації на дотримання встановлених норм. Однак сучасні тенденції вимагають трансформації організаційної культури агропідприємств у напрямку більшої гнучкості, відкритості до інновацій та орієнтації на результат. Дослідження [8] вказує на необхідність впровадження цифрових технологій та клієнтоорієнтованого підходу для підвищення ефективності управління та адаптації до змінного ринкового середовища.



Рис. 2. Особливості формування організаційної культури агропромислових підприємств

Джерело: сформовано автором за [7-13]

Варто додати, що агропромислові підприємства часто інтегровані в соціальне життя сільських територій, де вони розташовані, зокрема це вимагає врахування соціокультурного контексту регіону, традицій, цінностей та очікувань місцевого населення. Такий зв'язок формує кланову культуру, де домінують неформальні відносини, довіра та взаємна підтримка між працівниками та керівництвом. Дослідження [11] вказує на тенденцію зміщення організаційної культури аграрних підприємств України від ієрархічного до кланового типу, що сприяє підвищенню згуртованості колективу та ефективності управління.

Дослідження [13] вказує на важливість врахування фактору сезонності аграрних робіт, адже сезонний характер агровиробництва обумовлює нерівномірне навантаження на працівників протягом року, що впливає на ритм виробництва, зміну кадрового складу та стиль управління. У періоди пікового навантаження виникає потреба в тимчасових працівниках, що ускладнює формування стабільної організаційної культури та вимагає гнучких управлінських рішень. Крім того, сезонність зумовлює необхідність адаптації мотиваційних механізмів до змінних умов праці.

Варто також вказати про беззаперечну важливість людського фактору для агропідприємств, оскільки у первинному виробництві, особливо в рослинництві та тваринництві, механізація не завжди може повністю замінити кваліфіковану працю. Формування організаційної культури, орієнтованої на розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та мотивації визначає у своїй частині успішність агропромислових підприємств. Дослідження [12] підкреслює важливість організаційної культури як фактора мотивації персоналу, що сприяє підвищенню морального духу, згуртованості працівників та покращенню психологічного клімату в колективі.

Говорячи про екологічні аспекти, відмітимо, що агровиробництво має безпосередньо сильний вплив на довкілля, що зумовлює потребу в екологічній відповідальності та сталому розвитку. Організаційна культура агропідприємств повинна включати екологічні цінності, сприяти впровадженню екологічно безпечних технологій та формуванню екологічної свідомості серед працівників. Це не лише відповідає сучасним вимогам до агровиробництва, але й підвищує конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, організаційна культура агропромислових підприємств України складна та багатогранна, вона формується під впливом історичних, соціокультурних, економічних та екологічних чинників. Її трансформація у напрямку гнучкості, інноваційності та екологічної відповідальності необхідна для успішного функціонування агропідприємств у сучасних умовах. Це підіймає нагальне питання розвитку організаційної культури із подальшим врахуванням усіх вищезазначених особливостей її формування. На нашу думку, процес розвитку має ґрунтуватись на синергії традиційного досвіду [7, 9], що сформувався в умовах сільськогосподарського виробництва, із сучасними управлінськими підходами, орієнтованими на стратегічне мислення, розвиток людського капіталу та соціальну відповідальність [8, 11, 12].

Отже, на нашу думку для формування сильної організаційної культури в агропромисловому підприємстві необхідно створення його ціннісної платформи підприємства. Вона має охоплювати місію, візію, стратегічні орієнтири та ключові цінності, які мають бути прийнятні усім членами колективу підприємства.

Їх визначення дозволить сформувати єдиний загальноприйнятий ідейний простір, забезпечити узгодженість дій працівників та команди управління.

В рамках трансформації організаційної культури важливо розвивати лідерство та управлінські компетенції. Зокрема, перехід від авторитарного стилю управління до партнерської моделі, яка ґрунтується на принципах підтримки працівників, довіри, делегування повноважень, пріоритетності стратегічного бачення, забезпечить формування ініціативного, згуртованого та відповідального колективу [8]. Цілком погоджуємось, що ефективне лідерство виступає рушієм змін, стимулює новаторство та сприяє побудові відкритого інформаційного середовища на підприємства.

Як зазначалось раніше, значну роль у розвитку організаційної культури агропромислового підприємства відіграє система мотивації, що враховує матеріальні та нематеріальні фактори [14]. До останніх відносимо визнання досягнень, можливості для кар'єрного зростання, залучення працівників до процесу прийняття рішень, підтримку ініціатив та створення комфортного психологічного клімату. Ефективна мотиваційна система сприятиме зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності роботою та загалом розвитку організаційної культури агропромислового підприємства.

Дослідження [8, 14] також зазначають про важливість багатоканальної системи внутрішніх комунікацій, як запоруки подальшого розвитку організаційної культури підприємства. Ефективна комунікація забезпечить прозорість управлінських рішень, зворотний зв'язок та ефективну взаємодію між усіма рівнями організаційної структури підприємства. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, реагувати на запити персоналу, формувати культуру відкритого діалогу та сприятиме значнішій залученості працівників у життєдіяльність агропромислового підприємства.

Додатково, з метою розвитку організаційної культури доцільно залучати навчання та професійне зростання персоналу, оскільки постійне підвищення кваліфікації, освоєння новітніх агротехнологій та методів управління створюють базис для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства та його культури. Варто зазначити, що організаційна культура, що сприяє змінам, відкритості до нового та гнучкості у прийнятті рішень, дозволяє підприємствам також ефективно впроваджувати технологічні та управлінські інновації, адаптуватися до викликів глобалізації, змін клімату та цифрової трансформації [8, 14].

Розвиток організаційної культури агропромислових підприємств вимагає не тільки стратегічного бачення, а й використання ефективних практичних інструментів, які дозволять системно впливати на формування бажаної моделі поведінки, цінностей і норм усередині підприємства [15-17]. На нашу думку, доцільно виокремити низку найбільш ефективних інструментів, які вже довели свою ефективність на практиці та набули особливої актуальності в умовах цифровізації та зростання соціальної відповідальності бізнесу (рис. 3), зокрема:

кодекси етики та поведінки, що регламентують очікувану модель поведінки працівників, закріплюють корпоративні цінності, визначають етичні стандарти у взаємодії всередині компанії та із зовнішніми стейкхолдерами [15]. Вони створюють основу для формування прозорого етичного клімату, підвищують рівень довіри до підприємства з боку працівників, партнерів та громади;

корпоративне навчання, що забезпечує постійне оновлення знань персоналу, розвиток управлінських і професійних компетенцій, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі;

менторинг, що сприяє передаванню організаційного досвіду, цінностей і стандартів поведінки від досвідчених працівників до новачків, посилюючи наступність і згуртованість колективу;



Рис. 3. Інструментарій розвитку організаційної культури агропромислових підприємств

Джерело: сформовано за [15-17]

ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, що передбачають активну участь підприємства у вирішенні соціальних, екологічних та економічних питань, серед ініціатив можуть бути благодійні акції, участь у розвитку місцевої інфраструктури, підтримка екологічних проектів та волонтерських ініціатив; така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, залученню працівників до спільних соціально значущих дій і зміцненню їх лояльності [16];

регулярний моніторинг рівня задоволеності персоналу, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на внутрішні проблеми, виявляти потреби працівників та оцінювати ефективність управлінських рішень, зокрема через опитування, фокус-групи та інтерв'ю, це забезпечує прозорість управління та підвищує рівень довіри до керівної ланки;

цифрові платформи для комунікації та розвитку, які забезпечують постійний інформаційний обмін, доступ до навчальних матеріалів, можливість участі в обговореннях, зворотний зв'язок, такі платформи дозволяють ефективно підтримувати організаційну культуру навіть у великих підприємствах [17].

Комплексне використання зазначених інструментів дозволить підтримувати, розвивати та активно трансформувати організаційну культуру агропромислових підприємств у напрямі підвищення їх конкурентоспроможності, стійкості та соціальної відповідальності.

Дискусійні положення. Дискусійним залишається питання адаптації концептуальних підходів до вивчення організаційної культури в умовах агропромислового виробництва. Отримані результати дослідження підтверджують позицію провідних вітчизняних і зарубіжних учених щодо визначальної ролі організаційної культури у забезпеченні ефективного функціонування агропромислових підприємств. Разом із тим, існують теоретичні та методологічні розбіжності стосовно структури організаційної культури, джерел її формування та механізмів впливу на стратегічні й операційні аспекти діяльності підприємств. Було встановлено, що у більшості сучасних досліджень бракує уваги до таких важливих чинників, як соціальна відповідальність підприємств перед сільськими громадами, кадрова нестабільність та сезонність виробничих процесів. Проведене дослідження показало, що ці аспекти суттєво впливають на характер, динаміку та ефективність організаційної культури в агропромисловому секторі.

Висновки. Організаційна культура агропромислових підприємств України це комплексний, багатовимірний феномен, який визначає внутрішню динаміку підприємства та його здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища, впроваджувати інновації, ефективно управляти персоналом та забезпечувати сталий розвиток. Враховуючи особливості агропромислового сектору, зокрема сезонність виробництва, соціальну інтегрованість у життя регіонів, історичну спадковість та екологічну відповідальність, формування дієвої організаційної культури потребує системного підходу, орієнтованого на поєднання традиційних та сучасних управлінських практик. В свою чергу, розуміння організаційної культури як стратегічного ресурсу дозволить не лише підвищити ефективність діяльності агропромислових підприємств, але й забезпечити їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Література

1. Cameron, K., & Quinn, R. (2016). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 259 p.
2. Fondas, N., & Denison, D. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*. Vol. 16 (203). P. 205-227. DOI: <https://doi.org/10.2307/258613>
3. Schein, E. H. (2010) Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. 457 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition. McGraw-Hill. URL: <https://archive.org/details/g.-hofstede-g.-j.-hofstede-m.-minkov-cultures-and-organizations-software-of-the->
5. Handy, C. (1996). *Understanding Organizations*. New York, N.Y., USA : Penguin Books. 452 p. URL: https://archive.org/details/understandingorg/0000hand_g9u9
6. ISO. (2010). ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:vl:en>
7. Лозинська, Т.М. (2017). Проблеми формування організаційної культури в сфері аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія Економічні науки*. № 3. С. 48-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_3_8
8. Ринкевич, Н.С. (2020). Трансформація організаційної культури підприємств в умовах цифровізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 326 с. URL: <https://ie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf>
9. Карашук, Л.М. (2013). Вплив організаційної культури на творчість та інновації у сільськогосподарських підприємствах України. *Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка*. Вип. 1 (38). С.157–164. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14662>
10. Гевко, В. Л. (2018). Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: досвід та практика*. № 16. С. 9-12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf
11. Похиленко, Н. М. (2021). Шляхи формування організаційної культури аграрних підприємств. *Конференції ВНТУ*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11703/9792>
12. Українська, Л. (2021). Вплив мотивації на організаційну культуру. *Економіка та суспільство*, Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42>
13. Лагодієнко, В.В. (2007). Щодо особливостей застосування праці в сільському господарстві. *Точка зору*. С. 141-142. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107791/38-Lagod%D0%A1%E2%80%9393enko.pdf?sequence=1>
14. Сіренко, Н.М., & Баришевська, І.В. (2014). Управління розвитком організаційної культури аграрних підприємств. *Вісник Миколаївського національного аграрного університету*. URL: <https://finance.mnau.edu.ua/files/articles/2014-sirenko-baryshevskaurokar.pdf>
15. Пігош, В. А. (2020). Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, Вип. 1 (13). С. 104-107. DOI: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-104-107](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-104-107)
16. Mykhailova M., Yatsenko O., Zavadska Y., Afanasieva O., Haas R. (2023). The War in Ukraine and its Impact on Global Agricultural Trade (Auswirkungen des Ukrainekriegs auf den globalen Agrarhandel). *Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment*. Volume 74, Issue 2, 91–105. DOI: 10.2478/boku-2023-0008.
17. Yatsenko O., Zavadska, Y., Khrystenko, O., Musiiets, T., & Aksyonova, O. (2021). Innovative transformations of the agricultural complex in the context of global challenges of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(40), 216–224. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.244989>
18. Аксьонова О. В., Яценко О. М. (2025). Розвиток міжкультурної комунікації в глобальному цифровому ландшафті XXI СТ. № 6 (2025): *Інвестиції: практика та досвід*. С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.36>
19. Аксьонова, О., & Яценко, О. (2025). Інституційно-економічні механізми розвитку міжкультурної комунікації в умовах трансформації міжнародних відносин. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-173>

20. Аксьонова О. В., Яценко О. М. (2025). Дилеми міжкультурної комунікації та контрзаходи у міжнародній торгівлі. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 54. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-1>
21. Ліфінцев, Д. С. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення. *Ефективна економіка*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505>
22. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, Vol. 3(1), P. 7–38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))

References

1. Cameron, K., & Quinn, R. (2016). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 259 p.
2. Fondas, N., & Denison, D. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*. Vol. 16 (203). P. 205–227. DOI: <https://doi.org/10.2307/258613>
3. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 457 p. Retrieved from: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd Edition. McGraw-Hill, Retrieved from: <https://archive.org/details/g.-hofstede-g.-j.-hofstede-m.-minkov-cultures-and-organizations-software-of-the->
5. Handy, C. (1996). Understanding Organizations. New York, N.Y., USA: Penguin Books, 452 p. Retrieved from: https://archive.org/details/understandingorg0000hand_g9u9
6. ISO. (2010). ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
7. Lozynska, T.M. (2017). Problemy formuvannia orhanizatsiinoi kultury v sferi aharnoho biznesu [Problems of forming organizational culture in the field of agribusiness]. *Bulletin of KhNAU named after V.V. Dokuchaiev. Economic Sciences Series*, (3), pp. 48–55. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_3_8 [in Ukrainian]
8. Rynkevych, N.S. (2020). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of organizational culture of enterprises in the conditions of digitalization]. Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences: 08.00.04. Kyiv, 326 p. Retrieved from: <https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-rynkevych-n.s..pdf> [in Ukrainian]
9. Karashchuk, L.M. (2013). Vplyv orhanizatsiinoi kultury na tvorchist ta innovatsii u silskohospodarskykh pidpriemstvakh Ukrainy [Influence of organizational culture on creativity and innovation in agricultural enterprises of Ukraine]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University: Economics Series*, (1) 38, pp. 157–164. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14662> [in Ukrainian]
10. Hevko, V.L. (2018). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva ta osoblyvosti i umovy yii zminy [Organizational culture of an enterprise and the features and conditions of its change]. *Investments: Practice and Experience*, (16), pp. 9–12. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf [in Ukrainian]

11. Pokhylko, N.M. (2021). Shliakhy formuvannia orhanizatsiinoi kultury ahrarnykh pidpriemstv [Ways of forming organizational culture of agricultural enterprises]. *VNTU Conferences*. Retrieved from: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/view/11703/9792> [in Ukrainian]
12. Ukrainka, L. (2021). Vplyv motyvatsii na orhanizatsiinu kulturu [The influence of motivation on organizational culture]. *Economics and Society*, (28). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-42> [in Ukrainian]
13. Lahodienko, V.V. (2007). Shchodo osoblyvosti zastosuvannia pratsi v silskomu hospodarstvi [On the peculiarities of labor use in agriculture]. *Point of View*, pp. 141–142. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107791/38-Lagod%D0%A1%E2%80%93encko.pdf?sequence=1> [in Ukrainian]
14. Sirenko, N.M., & Baryshevska, I.V. (2014). Upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury ahrarnykh pidpriemstv [Managing the development of organizational culture in agricultural enterprises]. *Bulletin of Mykolaiv National Agrarian University*. Retrieved from: <https://finance.mnau.edu.ua/files/articles/2014-sirenko-baryshevska-urokap.pdf> [in Ukrainian]
15. Pihosh, V.A. (2020). Kodeks korporatyvnoi etyky yak instrument rozvytku potentsialu pidpriemstv [Code of corporate ethics as a tool for enterprise potential development]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, (1) 13, pp. 104–107. DOI: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-104-107](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-104-107) [in Ukrainian]
16. Mykhailova M., Yatsenko O., Zavadska Y., Afanasieva O., Haas R. (2023). The War in Ukraine and its Impact on Global Agricultural Trade (Auswirkungen des Ukrainekriegs auf den globalen Agrarhandel). *Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment*. Volume 74, Issue 2, 91–105. DOI: 10.2478/boku-2023-0008.
17. Yatsenko O., Zavadska, Y., Khrystenko, O., Musiiets, T., & Aksyonova, O. (2021). Innovative transformations of the agricultural complex in the context of global challenges of sustainable development. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(40), 216–224. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcap.v5i40.244989>
18. Aksonova O. V., Yatsenko O. M. (2025). Rozvytok mizhkulturnoi komunikatsii v hlobalnomu tsyfrovomu landshafti XXI ST. [Development of intercultural communication in the global digital landscape of the XXI century] № 6 (2025): *Investytsii: praktyka ta dosvid*. S. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.6.36>. [in Ukrainian]
19. Aksonova, O., & Yatsenko, O. (2025). Instytutsiino-ekonomichni mekhanizmy rozvytku mizhkulturnoi komunikatsii v umovakh transformatsii mizhnarodnykh vidnosyn. *Ekonomika ta suspilstvo*, [Institutional and Economic Mechanisms for the Development of Intercultural Communication in the Context of Transformation of International Relations] (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-173>. [in Ukrainian]
20. Aksonova O. V., Yatsenko O. M. (2025). Dylemy mizhkulturnoi komunikatsii ta kontrzakhody u mizhnarodnii torhivli [Dilemmas of intercultural communication and countermeasures in international trade.]. *Naukovyi visnyk UzhNU. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. Vypusk 54. S. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-1>. [in Ukrainian]
21. Lifintsev, D.S. (2013). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak skladova kultura orhanizatsii: ekonomichne znachennia [Corporate social responsibility as a component of organizational culture: economic significance]. *Effective Economy*, (11). Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505> [in Ukrainian]
22. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), pp. 7–38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.