

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему:

**Аналіз корпоративної культури та визначення її впливу на ефективність  
діяльності організації**

**Виконала: студентка групи М21-3**

**Кузьменкова Аміна Євгенівна**

**Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри  
Маляр Д.В.**

**Дніпро – 2025**

## АНОТАЦІЯ

Кузьменкова А.Є. Аналіз корпоративної культури та визначення її впливу на ефективність діяльності організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Мета роботи полягає в дослідженні корпоративної культури ПрАТ «МХП» як інструменту управління персоналом та аналізі її впливу на ефективність управління діяльністю підприємства. Для досягнення цієї мети було виконано низку таких завдань: проаналізовано сутність корпоративної культури, її структурні компоненти та роль у системі управління підприємством; визначено основні типи корпоративної культури та їхні особливості; досліджено вплив корпоративної культури на результати управління діяльністю підприємства; проведено аналіз корпоративної культури ПрАТ «МХП» та визначено її ключові особливості; виявлено проблемні аспекти управління корпоративною культурою на підприємстві та обґрунтовано напрями її вдосконалення; запропоновано рекомендації щодо розвитку корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів в організації.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 53 сторінках, містить 10 таблиць. Список бібліографічних джерел включає 32 найменування.

*Ключові слова:* корпоративна культура, система управління персоналом, ефективність управління, організаційна поведінка, управлінські процеси, ПрАТ «МХП», стратегічне управління, управління змінами.

## ABSTRACT

Kuzmenkova A.E. Analysis of corporate culture and determination of its impact on the efficiency of the organization's activities

Qualification work for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of the thesis is to examine the corporate culture of PJSC "MHP" as a tool of personnel management and to analyze its impact on the effectiveness of enterprise management. To achieve this aim, the following tasks were accomplished: the essence of corporate culture, its structural components, and its role within the enterprise management system were analyzed; the main types of corporate culture and their characteristics were identified; the influence of corporate culture on the outcomes of enterprise management was studied; an analysis of the corporate culture at PJSC "MHP" was conducted and its key features were determined; problematic aspects of managing corporate culture within the enterprise were identified, and directions for its improvement were substantiated; recommendations were proposed for the development of corporate culture as a tool for enhancing the efficiency of management processes in the organization.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographical references and appendices. The text of the work is presented on 53 pages, contains 10 tables. The list of bibliographical sources includes 32 titles.

*Keywords: corporate culture, personnel management system, management efficiency, organizational behavior, managerial processes, PJSC "MHP", strategic management, change management.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....         | 7  |
| 1.1. Теоретичні підходи до визначення корпоративної культури як інструменту управління.....        | 7  |
| 1.2. Типологія корпоративної культури та її значення для управління організаційною поведінкою..... | 14 |
| 1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність управління діяльністю підприємства.....           | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ПрАТ «МХП».....                      | 29 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП».....                                       | 29 |
| 2.2. Оцінка корпоративної культури як елементу системи управління персоналом на підприємстві.....  | 40 |
| 2.3. Проблеми управління корпоративною культурою в ПрАТ «МХП» та напрями її вдосконалення.....     | 55 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                      | 58 |
| СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....                                                               | 61 |

## ВСТУП

В умовах сучасної економіки корпоративна культура відіграє дедалі важливішу роль в управлінні підприємствами, оскільки вона виступає не лише чинником внутрішнього середовища, а й ключовим елементом системи управління персоналом. Вона формує спільні цінності, моделі поведінки, взаємодію між працівниками, а отже — безпосередньо впливає на організаційну цілісність, результативність управлінських рішень і стабільність функціонування компанії.

У сучасних умовах саме управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення, що обумовлює актуальність дослідження корпоративної культури як складової управлінської системи. Передові компанії інтегрують корпоративну культуру у свою систему управління, розглядаючи її як інструмент впливу на мотивацію персоналу, підвищення продуктивності праці, рівень залученості працівників та лояльності до організації. Невідповідність або відсутність належно сформованої корпоративної культури здатна суттєво послабити ефективність управлінських процесів, провокувати деструктивні міжособистісні конфлікти, знижувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Актуальність дослідження корпоративної культури як елемента системи управління зростає в умовах трансформації бізнес-середовища, що супроводжується цифровізацією, зростанням значущості нематеріальних активів, змінами у підходах до управління персоналом. Саме у таких умовах компанії змушені переосмислювати управлінські підходи, посилюючи роль культури як інструменту адаптації, внутрішньої стабільності та стратегічного розвитку. Розбудова ефективної корпоративної культури дозволяє підприємствам не лише забезпечити поточну ефективність, але й сформувати основу для довгострокового конкурентного успіху.

Дослідження корпоративної культури як елементу управління набуває особливого значення на прикладі ПрАТ «МХП» — одного з лідерів

агропромислового сектора України. Враховуючи масштаби компанії, складність управлінських процесів та критичну роль персоналу у досягненні стратегічних цілей, аналіз корпоративної культури дозволяє виявити управлінські сильні та слабкі сторони організаційного середовища. Це створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень щодо її вдосконалення як системоутворювального елементу в діяльності підприємства.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні корпоративної культури ПрАТ «МХП» як інструменту управління персоналом та аналізі її впливу на ефективність управління діяльністю підприємства.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність корпоративної культури, її структурні компоненти та роль у системі управління підприємством;
- визначити основні типи корпоративної культури та їхні особливості;
- дослідити вплив корпоративної культури на результати управління діяльністю підприємства;
- провести аналіз корпоративної культури ПрАТ «МХП» та визначити її ключові особливості;
- виявити проблемні аспекти управління корпоративною культурою на підприємстві та обґрунтувати напрями її вдосконалення;
- запропонувати рекомендації щодо розвитку корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів в організації.

Об'єктом дослідження є місце корпоративної культури в системі управління ПрАТ «МХП».

Предметом дослідження є структура, функції та вплив корпоративної культури на систему управління і загальну ефективність діяльності підприємства.

Методами дослідження є емпіричні та теоретичні підходи, зокрема аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, узагальнення, вивчення нормативно-правових документів, індукція та дедукція.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених підходів для вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «МХП» та інших підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в управлінні персоналом, розробці програм адаптації та мотивації співробітників, а також у процесі стратегічного розвитку організації.

Дослідження проведено на матеріалах приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП»), код ЄДРПОУ – [вказати код], що є одним із провідних агропромислових підприємств України. Переддипломну практику було пройдено безпосередньо на цьому підприємстві, що дозволило зібрати актуальну первинну інформацію про стан корпоративної культури та особливості управління персоналом.

Методологічною основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних авторів у галузі менеджменту, організаційної поведінки, корпоративної культури, а також публікації щодо впливу культури організації на її ефективність. Значну увагу приділено аналітичним оглядам щодо розвитку аграрного сектору та ролі людського капіталу в сучасному корпоративному середовищі.

Емпіричну базу дослідження склали фінансова та управлінська звітність ПрАТ «МХП», офіційна інформація, розміщена на сайті компанії та у відкритих джерелах мережі Інтернет, а також власні спостереження, узагальнення й аналітичні висновки, зроблені під час проходження практики. Використано також внутрішні документи підприємства, що стосуються кадрової політики, системи мотивації, оцінки персоналу та корпоративних ініціатив.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 53 сторінках, містить 10 таблиць. Список бібліографічних джерел включає 32 найменування.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення корпоративної культури як інструменту управління

У сучасному корпоративному середовищі корпоративна культура відіграє вирішальну роль в організаційному успіху, привертаючи все більшу увагу вчених і професіоналів галузі. Це поняття, яке часто називають організаційною або бізнес-культурою, охоплює цінності, норми та знання, які формують взаємодію на робочому місці. У діловому середовищі корпоративна культура представляє фундаментальні переконання, етичні принципи та оперативні вказівки, які диктують поведінку працівників, як внутрішню, так і зовнішню. Він служить стратегічною основою, яка впливає на прийняття рішень, спілкування та загальну робочу атмосферу [11].

Сильна корпоративна культура сприяє залученню співробітників, оптимізації продуктивності та прибутковості. Організації, які віддають перевагу розвитку позитивної та добре структурованої робочої культури, як правило, отримують вигоду від підвищення відданості працівників та ефективності роботи. Основні цілі ефективної корпоративної культури включають:

- ~ посилення управління людськими ресурсами шляхом виховання лояльності та відданості співробітників;
- ~ створення робочого середовища, де працівники відчують зв'язок зі своєю організацією, сприяючи почуттю причетності;
- ~ встановлення норм поведінки, які дають вказівки щодо вирішення проблем на робочому місці, етичних проблем і професійних стосунків.

Взаємозв'язок між бізнес-операціями та корпоративною культурою є предметом інтересу для організацій у всьому світі. Із зростанням темпів

глобалізації вирішення культурних відмінностей на робочому місці стало більш важливим, ніж будь-коли. Компанії, які успішно інтегрують різноманітні культурні перспективи у свою стратегічну діяльність, отримують конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Це особливо очевидно в транснаціональних корпораціях, де співробітники з різним професійним становищем і ролями повинні ефективно співпрацювати для досягнення організаційних цілей.

Таблиця 1.1.

## Поняття корпоративної культури

| Вчений                 | Визначення корпоративної культури                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Д. Елдрідж і А. Кромбі | Культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей та переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.                                              |
| К. Голд                | Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, що вирізняють її серед інших у галузі.                                                                                                                       |
| Г. Морган              | Культура в метафізичному розумінні є одним із способів здійснення організаційної діяльності через використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. |
| М. Мескон              | Корпоративна культура трактується як мікроклімат в організації, що відображає звичаї, притаманні організації.                                                                                                                                         |
| Є. Уткін               | Корпоративна культура характеризується як система цінностей та переконань, що поділяються всіма                                                                                                                                                       |

|                               |                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | працівниками фірми і зумовлюють їхню поведінку та характер життєдіяльності організації.                                                                                                               |
| О.С. Віханський і О.І. Наумов | Корпоративна культура – це набір найважливіших припущень, спрямованих на членів колективу, що виражаються у цінностях, декларованих організацією, та задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. |

Джерело: складено автором за [12].

Одним із відмінних аспектів корпоративної культури є її складність, яка дозволяє розвивати різні субкультури всередині компанії. Ці субкультури виникають на основі таких факторів, як посадові ролі, ієрархічні рівні та професійні функції. Хоча вони можуть певним чином відрізнятися, вони повинні узгоджуватися з загальною корпоративною культурою, щоб підтримувати послідовність і згуртованість у всій організації. Успіх компанії часто залежить від того, наскільки добре ці субкультури інтегруються в більш широку організаційну структуру [4].



Рис 1.1 Корпоративна культура [17].

Корпоративна культура побудована на чотирьох основних компонентах, кожен з яких суттєво впливає на робоче середовище:

~ співробітники: робоча сила складається з людей з унікальними перспективами, кар'єрними амбіціями та професійними цілями, які визначають їхній внесок в організацію;

~ зацікавлені сторони: Ця група включає клієнтів, постачальників, інвесторів і ділових партнерів, усі з яких впливають на корпоративну репутацію та стратегічні рішення;

~ суспільство: Зовнішні соціально-економічні чинники, такі як культурні очікування, нормативна база та економічні умови, впливають на корпоративну діяльність;

~ бізнес-середовище: зовнішній ландшафт, у якому функціонує організація, що охоплює ринкову конкуренцію, технологічний прогрес і специфічні для галузі виклики[11].

Роль корпоративної культури у формуванні поведінки співробітників і загальної ефективності бізнесу значна. Чітко визначена та усталена корпоративна культура прищеплює працівникам почуття мети та причетності, заохочуючи узгодження їхніх особистих цінностей із місією компанії. Таке узгодження сприяє командній роботі, інноваціям і продуктивності, сприяючи довгостроковому успіху організації. Компанії, які віддають перевагу позитивній культурі праці, часто досягають більшого успіху в залученні та утриманні кваліфікованих спеціалістів, оскільки працівники, як правило, шукають робочі місця, які відповідають їхнім цінностям і кар'єрним устремлінням [6].

Окрім впливу на повсякденну діяльність, корпоративна культура є критично важливим фактором у врегулюванні криз. Організації зі стійкою культурою краще підготовлені для того, щоб справлятися з економічними спадами, репутаційними проблемами та збоями в галузі. Пандемія COVID-19 підкреслила важливість сильної корпоративної культури, оскільки компанії з усталеними цінностями успішно перейшли на дистанційну роботу,

зберігаючи при цьому моральний дух і продуктивність співробітників. Під час кризи корпоративна культура виступає стабілізуючою силою, сприяючи довірі, співпраці та здатності до адаптації серед працівників[14].

Спираючись на ці фундаментальні принципи, важливо вивчити ширший вплив корпоративної культури на бізнес-результати. Дослідження показують, що організації з міцною корпоративною культурою відчують вищий рівень задоволеності співробітників, залученості, лояльності клієнтів і фінансового успіху. Співробітники, які працюють у багатому культурному середовищі, частіше виходять за рамки своїх офіційних службових обов'язків, сприяючи загальному розвитку організації. Крім того, добре розвинена корпоративна культура покращує внутрішню комунікацію, мінімізує помилки взаєморозуміння та сприяє атмосфері співпраці.

Вплив корпоративної культури виходить за межі внутрішніх операцій, формуючи взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами. Компанії, які дотримуються етичних цінностей, зміцнюють довіру між клієнтами, інвесторами та партнерами. Ця довіра покращує репутацію бренду, зміцнює лояльність клієнтів і підвищує довіру інвесторів. Крім того, компанії, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності (КСВ), швидше за все, привернуть соціально свідомих споживачів і працівників, які шукають робочі місця, які відповідають етичним практикам ведення бізнесу [12].

Яскравий приклад того, як корпоративна культура сприяє успіху бізнесу, можна побачити в індустрії технологій, де культура інновацій підштовхнула певні компанії до лідерства в галузі. Такі технічні гіганти, як Google, Apple і Microsoft, створили робоче середовище, яке наголошує на творчості, постійному навчанні та розширенні можливостей співробітників. Ці культурні фонди відіграли важливу роль у їхній здатності розвивати новаторські технології та підтримувати конкурентну перевагу на ринку, що швидко розвивається.

З іншого боку, організації, які не вміють розвивати міцну корпоративну культуру, часто стикаються з такими проблемами, як висока плинність кадрів, зниження продуктивності та шкода репутації. Негативне робоче середовище, яке характеризується поганою комунікацією, відсутністю прозорості та неетичною поведінкою, може призвести до незалучених працівників і довгострокової ділової боротьби. Корпоративні скандали останніх років продемонстрували ризики слабкої або токсичної культури, посилюючи важливість виховання позитивних цінностей на робочому місці.

Побудова та підтримка здорової корпоративної культури потребує стратегічного підходу, який поєднує сильне лідерство, активну участь працівників і постійну оцінку. Керівники та менеджери відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, керуючи цілісністю та демонструючи організаційні цінності своїми діями та рішеннями. Прозорість, етичне лідерство та відданість благополуччю співробітників сприяють створенню сприятливого та продуктивного робочого середовища.

Ініціативи щодо залучення працівників, такі як програми наставництва, можливості кар'єрного розвитку та системи визнання ще більше зміцнюють культуру компанії. Коли співробітники відчують, що їх цінують і підтримують, вони, швидше за все, приймуть місію компанії та активно сприятимуть її успіху. Крім того, організації, які відстоюють різноманітність та інклюзивність, створюють робочі місця, де люди з різним походженням відчують повагу та мають право ділитися своїми поглядами [14].

Корпоративна культура не є статичною; він повинен розвиватися, щоб відповідати мінливим тенденціям ринку та очікуванням працівників. У сучасному цифровому ландшафті компанії все більше використовують технології для підвищення культури робочого місця. Такі інструменти, як віртуальні платформи для співпраці, системи залучення співробітників на основі штучного інтелекту та рішення для управління продуктивністю на основі даних, допомагають підтримувати злагоджене робоче середовище навіть у віддалених або гібридних налаштуваннях.

Щоб підтримувати сильну корпоративну культуру, організації повинні регулярно оцінювати динаміку свого робочого місця за допомогою опитувань співробітників, механізмів зворотного зв'язку та оцінювання ефективності. Виявлення потенційних областей для вдосконалення та впровадження цільових культурних ініціатив гарантує, що корпоративна культура продовжує керувати організаційною досконалістю [15].

Підсумовуючи, корпоративна культура є критично важливим фактором успіху бізнесу, що впливає на залученість працівників, ефективність організації та відносини із зацікавленими сторонами. Компанії, які підтримують позитивну та динамічну культуру на робочому місці, отримують вигоду від вищої продуктивності, міцнішої репутації бренду та довгострокової стійкості. Віддаючи пріоритет культурному розвитку, пропагуючи етичне лідерство та заохочуючи інновації, організації можуть створити процвітаюче робоче середовище, яке підтримує довгострокове зростання. Оскільки підприємства продовжують адаптуватися до мінливого середовища, корпоративна культура залишатиметься наріжним каменем організаційної досконалості та майбутнього успіху.

## 1.2. Типологія корпоративної культури та її значення для управління організаційною поведінкою

Повне розуміння корпоративної культури вимагає усвідомлення ієрархічних структур, оскільки вони дають уявлення про різні рівні всередині організації. Корпоративна культура не існує ізольовано, а діє в ширших рамках культурних впливів, таких як національні традиції, ідеологічні погляди, релігійні принципи та суспільні норми. Його структура складається з вертикальних і горизонтальних вимірів, що полегшує взаємодію між різними організаційними рівнями та відділами. Цей взаємозв'язок створює відчуття єдності та згуртованості в корпоративному середовищі, що зрештою покращує загальну ефективність бізнесу.

Численні чинники формують корпоративну культуру, включаючи внутрішню операційну динаміку, зовнішні економічні умови, технологічний прогрес, політичні події, глобалізацію та збільшення уваги до інтелектуальної праці. Ці елементи не тільки визначають корпоративну культуру, але й стимулюють її постійний розвиток. Щоб залишатися конкурентоспроможними та стійкими, організації повинні активно аналізувати ці впливи, адаптуючи свої культурні рамки відповідно до нових викликів і можливостей.

Компанії по-різному підходять до цих зовнішніх і внутрішніх факторів. Деякі можуть чинити опір або критикувати їх, тоді як інші сприймають та інтегрують їх у свій стратегічний напрямок. Одні й ті самі обставини можуть або уповільнити, або прискорити зростання бізнесу, залежно від того, наскільки добре керівництво розуміє їхні наслідки та формулює ефективні відповіді. Стратегії, які використовуються для формування корпоративної культури, відіграють вирішальну роль у визначенні траєкторії розвитку компанії та загальної конкурентоспроможності.

Визнання впливу як внутрішніх, так і зовнішніх сил на корпоративну культуру має важливе значення. Організації, які проводять регулярні оцінки цих факторів, можуть швидко адаптувати свою культуру, щоб залишатися у відповідності зі своєю місією та цілями. Внутрішні аспекти, зокрема бачення, місія та основні цінності компанії, створюють основу організаційної ідентичності та формують взаємодію співробітників.

Не менш важливими є підходи до лідерства, норми спілкування та процеси прийняття рішень. Робоче місце, яке сприяє прозорій комунікації та заохочує управління за участю, як правило, створює позитивне робоче середовище, зміцнює командну роботу та підвищує залученість працівників. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію, задоволеність роботою та загальну ефективність.

Зовнішні впливи також роблять значний внесок у формування корпоративної культури. Економічні тенденції, ринкова конкуренція та



промислові зміни вимагають адаптації. Щоб переконатися, що корпоративна культура залишається актуальною, компанії повинні постійно оцінювати ці зовнішні сили та вносити необхідні зміни [10].

Іншим ключовим фактором розвитку корпоративної культури є інновації. На ринку, що швидко розвивається, організації, які сприяють творчості, навчанню протягом усього життя та експерименту, позиціонують себе для довгострокового успіху. Акцент на інноваціях допомагає компаніям підтримувати конкурентоспроможність, залучати найкращі таланти та підвищувати ефективність роботи. Корпоративна культура, яка цінує свіжі ідеї та приймає технологічні досягнення, сприяє створенню середовища, де процвітають інновації.

Різноманітність і інклюзивність також є невід'ємною частиною корпоративної культури. Компанії, які заохочують різноманітні погляди та досвід, створюють робоче місце, де співробітники можуть обмінюватися ідеями, досліджувати нові підходи до вирішення проблем і будувати міцні міжкультурні стосунки. Інклюзивність не тільки покращує внутрішню співпрацю, але й підтримує експансію на міжнародні ринки та залучає різноманітний резерв талантів.

Політична динаміка та тенденції глобалізації ще більше формують корпоративну культуру. Регуляторні зміни, геополітичні події та глобальні партнерства вимагають від компаній бути адаптованими, зберігаючи при цьому свою основну ідентичність. Компанії, які здійснюють міжнародні операції, повинні враховувати культурні нюанси та адаптувати свої корпоративні принципи відповідно до очікувань глобального ринку [4].

Зростаюча залежність від технологій та автоматизації призвела до інтелектуалізації праці, що значно вплинуло на корпоративну культуру. Щоб залишатися конкурентоспроможними, організації повинні інтегрувати цифрові рішення та постійно вдосконалювати навички співробітників. Впровадження сучасних інструментів, таких як варіанти віддаленої роботи, віртуальна співпраця та цифрова аналітика, покращує ефективність

спілкування та оптимізує бізнес-процеси. Розвиток цифрової корпоративної культури дозволяє компаніям орієнтуватися в поточних технологічних досягненнях і підтримувати свої позиції на ринку.

Корпоративна культура — це багатогранна система, що розвивається, сформована численними внутрішніми та зовнішніми впливами. Її розвиток залежить від здатності організації адаптуватися, реагувати на мінливе середовище та впроваджувати стратегії, які сприяють сталому зростанню та інноваціям.

Щоб повністю зрозуміти корпоративну культуру, важливо вивчити фундаментальні принципи, якими керується її розвиток. До них належать універсальність, систематичне структурування, історична безперервність, збалансованість, прозорість, інклюзивність та прагнення до прийняття обґрунтованих рішень. Дотримуючись цих принципів, організації можуть створити згуртовану та стійку корпоративну культуру, яка відповідає їхнім цінностям і стратегічним цілям.

Корпоративну культуру можна класифікувати на основі її впливу на працівників і робоче середовище. Зазвичай він поділяється на три види: позитивний, нейтральний і негативний. Позитивна корпоративна культура зосереджується на залученні та добробуті працівників, визнаючи, що мотивований і задоволений персонал є ключовими факторами довгострокового успіху. У такому середовищі керівництво активно заохочує співпрацю, ставить чіткі цілі та гарантує, що всі працівники працюють над досягненням спільних цілей, підвищуючи ефективність і гармонію на робочому місці.

І навпаки, нейтральна корпоративна культура характеризується мінімальним управлінським наглядом, коли працівники діють із високим ступенем незалежності. Хоча ця автономія може заохочувати креативність та інновації, відсутність структурованого лідерства також може призвести до неузгодженості в продуктивності та залученості [3].

Однак негативна корпоративна культура часто створює складну та непродуктивну робочу атмосферу. Такі фактори, як недостатня управлінська підтримка, часті організаційні зміни, постійні конфлікти та невирішені внутрішні проблеми, сприяють невдоволенню працівників. Таке середовище може знизити моральний дух, знизити ефективність і призвести до високої плинності кадрів, що зрештою ставить під загрозу довгострокову стабільність компанії.

Корпоративна культура проявляється як нематеріально, так і матеріально. Суб'єктивні компоненти включають місію організації, цінності, традиції, норми спілкування та внутрішні ритуали, які формують її ідентичність і загальний характер. Водночас об'єктивні аспекти охоплюють такі фізичні елементи, як план офісу, естетика робочого місця, дрес-код, доступні ресурси та виплати працівникам. Ці конкретні фактори впливають на щоденний досвід роботи та зміцнюють ширшу корпоративну культуру.

Крім фінансових стратегій, корпоративна культура будується на етичних принципах, таких як чесність, прозорість і соціальна відповідальність. Добре розвинена культура узгоджує цінності працівників із цілями організації, сприяючи почуттю єдності та спільної мети. Коли співробітники з'єднуються з баченням компанії, їхня мотивація та задоволеність роботою покращуються, що призводить до покращення індивідуальної та командної ефективності.

Створення справжньої та сприятливої корпоративної культури має вирішальне значення для забезпечення благополуччя та професійного зростання працівників. Робоче місце, яке надає пріоритет співпраці, інклюзивності та значущій взаємодії, сприяє вищій задоволеності роботою та довгостроковому успіху організації. Компанії повинні прагнути створити культуру, яка цінує гнучкість і професійну реалізацію, а не занадто жорстку або штучну, оскільки надмірна структура може призвести до стресу та зниження морального духу. Натомість сприяння адаптивній та інклюзивній

культури допомагає організаціям процвітати в бізнес-ландшафті, що постійно змінюється.

Еволюція корпоративної культури визначається багатьма факторами, зокрема стилем керівництва, внутрішньою політикою, динамікою ринку та очікуваннями працівників. Сильна корпоративна культура сприяє співпраці та командній роботі, тоді як нейтральна культура передбачає більш вільний підхід, надаючи працівникам більшу незалежність у виконанні своїх обов'язків. З іншого боку, негативна культура може послабити моральний дух і порушити організаційну єдність. Корпоративна культура складається як з матеріальних, так і з нематеріальних елементів, які не лише підкріплюють етичні принципи та сталість, але й впливають на фінансові показники.

Створення сприятливої та чітко визначеної корпоративної культури має вирішальне значення для сприяння добробуту працівників, підвищення ефективності та досягнення загального успіху бізнесу. Різні культурні рамки пропонують різні стратегії для збалансування продуктивності та особистого розвитку, підкреслюючи важливу роль, яку корпоративна культура відіграє у формуванні довгострокового напрямку організації. Компанії, які інвестують у розвиток позитивної культури на робочому місці, не лише сприяють залученню працівників, але й отримують конкурентну перевагу в сучасному бізнес-середовищі [21].

Однак певні культурні моделі, такі як підхід «бейсбольної команди», який наголошує на плоскій ієрархії та гнучкості, можуть мати проблеми з підзвітністю та структурною ясністю. У той час як атмосфера співпраці сприяє командній роботі, відсутність чітко визначених ролей і кордонів може призвести до неефективності та неузгодженості цілей. Подібним чином «академічна» культура, яка значною мірою покладається на рішення, керовані даними, і уникнення ризику, представляє свій набір проблем. Непропорційна увага до показників і аналізу може придушити інновації та не забезпечити співробітників мотивацією та емоційним підкріпленням,

необхідним для підтримки продуктивного робочого середовища. Це, у свою чергу, може призвести до незалученої робочої сили.

Інший приклад, культура «фортеці», може створити атмосферу невизначеності серед працівників через притаманну їй нестабільність і чутливість до зовнішніх ринкових умов. Компанії, які працюють за цією моделлю, часто зазнають швидких змін, через що працівники відчують невпевненість у стабільності своєї роботи. Як наслідок, не всі організаційні перетворення вітаються, оскільки вони можуть викликати тривогу, а не оптимізм.

Для ширшої теоретичної перспективи Чарльз Хенді [13] запропонував систему класифікації корпоративної культури на чотири категорії: культура влади, рольова культура, культура завдання та особистісно-орієнтована культура. Кожен тип зосереджується на різних організаційних функціях:

~ культура влади - прийняття рішень централізоване, повноваження зосереджені в невеликій групі або домінуючому лідері, який має значний вплив на організацію;

~ рольова культура - ця модель побудована навколо чітко визначених ролей і формальних процедур, пріоритетними є стабільність, послідовність і дотримання встановленої політики;

~ культура виконання завдань - організації з цією структурою наголошують на проектній роботі, де команди збираються для виконання конкретних завдань і розпускаються після завершення. Співпраця та досвід високо цінуються;

~ особисто-орієнтована культура - співробітники в цій моделі зосереджуються на індивідуальному зростанні та самовираженні, часто використовуючи компанію як платформу для розвитку кар'єри, а не сувору відповідність корпоративним цілям.

Розуміння цих типологій корпоративної культури дає змогу організаціям оцінити свою внутрішню динаміку та визначити сфери для вдосконалення. Важливо визнати, що корпоративна культура не є статичною;

скоріше, це гнучка система, яка розвивається на основі цінностей компанії, стратегічних пріоритетів і операційного підходу.

Різні культурні класифікації, як показано в наведених вище прикладах, створюють як можливості, так і виклики для зростання та ефективності бізнесу. Ефективність конкретної культурної моделі залежить від того, наскільки добре вона узгоджується з цілями організації. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні та спрямуванні корпоративної культури в позитивному напрямку. Це вимагає глибокого розуміння фундаментальних цінностей компанії, довгострокових цілей і стратегії розвитку. Добре структурована культурна основа сприяє створенню сприятливого внутрішнього середовища для співробітників і надійній зовнішній основі для довгострокової стійкості бізнесу.

Вивчаючи принципи, якими керується корпоративна культура, і аналізуючи різні теоретичні моделі, організації можуть отримати цінну інформацію про її практичне застосування та значення в управлінні. Чітке розуміння корпоративної культури не тільки підвищує ефективність організації, але й підвищує задоволеність працівників і довгострокову продуктивність.

### 1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність управління діяльністю підприємства

Останніми роками значення корпоративної культури для визначення успіху бізнесу привернуло значну увагу. Багато далекоглядних організацій зараз розглядають корпоративну культуру як ключовий стратегічний актив, який може виділити їх серед конкурентів на ринку, забезпечуючи відчуття ідентичності та згуртованості всередині компанії. Це розуміння спонукало компанії по всьому світу приділяти більше уваги розвитку позитивної корпоративної культури, яка сприяє інноваціям, посилює залученість працівників і, зрештою, сприяє довгостроковому зростанню. Проте визнання

корпоративної культури як критичної конкурентної переваги відбувалося повільніше в деяких регіонах, включаючи Україну.

Таблиця 1.2

## Вплив корпоративної культури на управлінські процеси

| Процес        | Вплив корпоративної культури (КК)                                                                                                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування    | КК формує основні базові параметри діяльності організації, такі як місія, бачення, гасло, слоган, логотип, що визначають стратегічний напрямок компанії.                                                           |
| Організування | Принципи КК задають ключові правила та норми поведінки в бізнес-процесах, на робочих місцях та у взаємодії з працівниками й зовнішніми групами. КК може включати корпоративного героя як приклад для наслідування. |
| Мотивування   | КК створює соціальне підґрунтя для розвитку організації, формуючи цінності та візуалізуючи стратегічне бачення, що сприяє задоволенню вторинних потреб працівників, таких як причетність, повага, самовираження.   |
| Контролювання | КК є основою, яка дозволяє компанії не відхилятися від заявлених орієнтирів, таких як місія, стратегічні плани, цінності, гарантуючи стабільність і розвиток.                                                      |
| Регулювання   | КК визначає ключові правила ведення бізнесу та напрямки діяльності, що допомагає зберігати цілісність компанії при зміні зовнішнього середовища або при наборі нових працівників.                                  |

Джерело: складено автором на основі [14].

В Україні сприйняття корпоративної культури розвивається, хоча її розвиток ще знаходиться на початковій стадії. Нещодавні опитування українських менеджерів показують, що більшість (55%) визнають корпоративну культуру ключовим аспектом, який заслуговує на увагу та інвестиції. Однак, незважаючи на це зростаюче визнання, численні бар'єри продовжують перешкоджати розвитку міцної корпоративної культури в країні. Ці перешкоди включають обмежені фінансові ресурси, недостатній час для культурних ініціатив і загальний брак обізнаності щодо основних елементів ефективної корпоративної культури.

Одним із основних факторів, що впливає на корпоративну культуру в Україні, є її історичний та культурний контекст. Протягом століть українське

суспільство формувалося під різними впливами, включаючи географію, релігію, мову та політичні зміни. Ці історичні сили культивували своєрідне національне мислення, яке неминуче впливає на ділову практику та стосунки між працівниками. Культурна цінність спільноти та міжособистісних стосунків є особливо помітною в українському суспільстві, і ця тенденція переноситься на робоче середовище.

В українських компаніях наголошується на командній роботі та соціальній взаємодії, що є невід'ємною частиною створення позитивного робочого середовища. Співробітники на таких робочих місцях швидше співпрацюватимуть один з одним, нададуть взаємну підтримку та переслідуватимуть спільні цілі. Така зосередженість на колективних зусиллях сприяє розвитку почуття єдності та мети, що, у свою чергу, підвищує ефективність організації та задоволеність працівників. Крім того, організації, які віддають перевагу відкритому спілкуванню та прозорому прийняттю рішень, створюють довірливу та згуртовану атмосферу, яка життєво необхідна для підтримки вмотивованої та продуктивної робочої сили.

Ще одним важливим чинником формування корпоративної культури в Україні є економічний ландшафт країни. Як країна, що розвивається, Україна бореться з різницею доходів і фінансовою нестабільністю, що часто змушує підприємства зосереджуватися на економічній ефективності та продуктивності, щоб залишатися конкурентоспроможними. Хоча така увага до операційної ефективності може призвести до високого рівня продуктивності та оптимізації ресурсів, іноді це відбувається за рахунок інших важливих аспектів, таких як благополуччя співробітників і баланс роботи та особистого життя. Встановлення правильного балансу між підтримкою високого рівня ефективності та сприянням середовищу, яке сприяє задоволенню працівників, є важливим для створення стійкої та процвітаючої корпоративної культури.



Незважаючи на ці виклики, підприємства в Україні, які інвестують у розвиток сильної корпоративної культури, можуть отримати численні переваги. Чітко визначена корпоративна культура не тільки допомагає залучати та утримувати найкращі таланти, але й сприяє розвитку інноваційності, зміцнює залученість працівників і покращує загальну ідентичність організації. Компанії, які сприяють сприятливому робочому середовищу, як правило, відчують вищий моральний дух працівників, підвищення продуктивності та покращення репутації серед споживачів і зацікавлених сторін. Здатність корпоративної культури впливати на ці результати робить її цінним інструментом довгострокового успіху організації.

Щоб успішно побудувати та підтримувати сильну корпоративну культуру, бізнес в Україні має зосередитися на кількох ключових напрямках розвитку. По-перше, підвищення прозорості та комунікації має вирішальне значення. Встановлення відкритого зв'язку між керівництвом і співробітниками гарантує, що всі в організації відповідають цінностям, цілям і очікуванням компанії. Заохочення зворотного зв'язку та відкритого обговорення не тільки культивує культуру довіри та взаємної поваги, але й створює середовище, в якому працівники відчують себе уповноваженими висловлювати ідеї та хвилюватися.

По-друге, виховання командного духу та зміцнення соціальних зв'язків на робочому місці є життєво важливими для створення спільного та сприятливого робочого середовища. Організація командоутворення, корпоративних заходів і спільних проєктів може значно покращити стосунки між співробітниками, покращити командну роботу та створити відчуття причетності до компанії. Співробітники, які відчують зв'язок один з одним, швидше за все, будуть ефективно працювати разом, що призведе до покращення ефективності і більша організаційна згуртованість.

Інвестиції в розвиток співробітників є ще одним ключовим напрямком, де підприємства можуть зміцнити свою корпоративну культуру. Надання

можливостей для безперервного навчання, кар'єрного просування та професійного зростання не тільки дає можливість співробітникам розвивати свої навички, але й демонструє відданість компанії їхньому довгостроковому успіху. Створюючи середовище безперервного розвитку, підприємства можуть покращити утримання співробітників, зменшити плинність кадрів і гарантувати, що робоча сила залишається готовою адаптуватися до мінливих вимог ринку.

Узгодження корпоративної культури із загальними цілями та завданнями організації має важливе значення для створення єдиної та мотивованої робочої сили. Коли цінності та місія компанії чітко передаються та інтегруються в повсякденну діяльність, співробітники, швидше за все, відчуватимуть почуття власності та відповідальності за успіх компанії. Таке узгодження допомагає створити робочу силу, яка є згуртованою, цілеспрямованою та зацікавленою в тому, щоб зробити внесок у довгостроковий успіх організації.

Нарешті, заохочення інновацій і адаптивності в рамках корпоративної культури може допомогти компаніям випереджати ринкові тенденції та орієнтуватися в викликах, що розвиваються. Організації, які віддають перевагу креативності та вирішенню проблем, сприяють створенню середовища, де співробітники відчують мотивацію мислити нестандартно, експериментувати з новими ідеями та йти на прорахований ризик. Створюючи культуру, яка вшановує інновації, підприємства можуть залишатися гнучкими, чуйними на зміни ринку та краще підготовленими для досягнення сталого зростання та успіху в довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура є основоположним фактором, що визначає успіх організацій не лише в Україні, а й у всьому світі. Сильна та добре структурована корпоративна культура може значно підвищити залученість співробітників, сприяти командній роботі та виділити компанії з-поміж їхніх конкурентів. Оскільки підприємства все більше визнають важливість корпоративної культури, зусилля з виховання та підтримки позитивного

робочого середовища стали критичним пріоритетом. Зосередження на прозорості, соціальній залученості, професійному розвитку, узгодженні з бізнес-цілями та сприянні інноваціям може допомогти українським компаніям розвинути яскраву корпоративну культуру, яка сприяє сталому зростанню та довгостроковому успіху.

У сучасному динамічному діловому світі корпоративна культура стала впливовою, хоча часто непомітною, силою в ефективному управлінні великими командами. Його вплив на організаційні операції вимагає розробки вимірних показників для оцінки його ефективності. Компанії, які інвестують у розвиток сильної корпоративної культури, можуть створити робоче середовище, яке не лише забезпечує індивідуальний успіх, але й сприяє колективним досягненням, створюючи більш динамічне та стійке робоче середовище.

Оцінка якості та впливу корпоративної культури має важливе значення для розуміння її внеску в загальний успіх організації. Кілька якісних показників можуть допомогти у вимірюванні корпоративної культури, включаючи освіту співробітників, навички, досвід і рівень залучення. Співробітники з високою кваліфікацією та необхідними навичками мають вирішальне значення для створення позитивного та продуктивного робочого середовища. Крім того, наявність сучасних технологічних ресурсів, таких як комп'ютери, принтери та інші інструменти, відображає прагнення компанії підтримувати високофункціональну корпоративну культуру.

Одним із основних методів оцінки відповідності між корпоративною культурою та операційними процесами компанії є розрахунок функціонального коефіцієнта ефективності (CFP). Цей показник забезпечує систематичний підхід до оцінки того, наскільки повсякденна діяльність організації відповідає принципам корпоративної культури. Порівнюючи організаційну практику з усталеними культурними нормами, підприємства можуть отримати уявлення про ефективність своєї корпоративної культури.

Щоб оцінити, чи узгоджується корпоративна культура з ширшою стратегією та цілями організації, можна використати кілька підходів:

~ підхід стратегічного узгодження - цей метод перевіряє, наскільки добре існуюча корпоративна культура підтримує довгострокові цілі та місію компанії. Внутрішні аудити проводяться, щоб оцінити, чи цінності та культурні норми компанії відповідають її стратегічному баченню. Будь-які невідповідності або прогалини між ними підкреслюють необхідність коригування корпоративної культури для забезпечення згуртованого організаційного напрямку;

~ підхід, орієнтований на працівників - у цій моделі працівники розглядаються як основні носії корпоративної культури. Підхід передбачає аналіз ставлення працівників, поведінки та рівня їх відданості цінностям організації. Сильна корпоративна культура спонукає працівників узгоджувати свої дії з цілями компанії. У разі виявлення неузгодженості компаніям може знадобитися переглянути свою практику найму, стратегії внутрішньої комунікації або провести додаткове навчання;

~ комплексний організаційний аналіз - цей ресурсомісткий підхід оцінює всю організаційну структуру, політику та процеси. Його метою є визначення того, сприяють чи перешкоджають ці елементи досягненню бажаної корпоративної культури. Цей метод особливо цінний для організацій, які зазнають трансформації або прагнуть до довгострокової стійкості;

~ підхід, заснований на незадоволенні - цей підхід розглядає незадоволеність співробітників як ознаку культурної невідповідності. Аналізуючи відгуки працівників щодо проблем на робочому місці, організації можуть розробляти стратегії для покращення взаємодії. Проте провідні організації розуміють важливість балансу між культурними покращеннями та бізнес-цілями, а не вносити зміни виключно на основі скарг співробітників.

Важливість корпоративної культури можна виміряти за допомогою різних ключових показників. До них належать рівень залученості співробітників, рівень утримання, продуктивність і ступінь відповідності поведінки співробітників цінностям компанії. Добре налагоджена та чітко передана корпоративна культура не лише допомагає організаціям досягати бізнес-цілей, але й заохочує інновації, сприяє співпраці та прищеплює почуття мети серед працівників.

Сучасні тенденції підкреслюють важливість самоврядування, креативності та командної роботи. Ці тенденції дозволяють компаніям переосмислити традиційні відносини роботодавець-працівник, замінивши їх відносинами, заснованими на взаємній повазі, відповідальності та співпраці. Корпоративна культура, яка підтримує ці принципи, допомагає максимізувати потенціал як працівників, так і роботодавців, що сприяє підвищенню продуктивності та більшій гармонії на робочому місці.

Створення ідеального робочого середовища вимагає від роботодавців надання необхідних ресурсів і умов, які відповідають потребам працівників. Однак працівники також повинні адаптуватися до політики компанії та активно сприяти успіху організації. Ця взаємна відповідальність повинна бути чітко окреслена в трудових угодах, забезпечуючи збалансовану та продуктивну динаміку.

Без сильної корпоративної культури важко розвивати цілісні соціальні та трудові відносини в організації. Компанії, які інвестують у розбудову та розвиток надійної культури, створюють середовище, де співробітники мотивовані процвітати, бізнес-цілі досягаються ефективніше, а довгостроковий успіх стає все більш досяжним. Зрештою, добре сформована корпоративна культура дозволяє організаціям створити стійку основу для зростання, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку, що швидко змінюється.

Підводячи підсумок, можна сказати, що корпоративна культура – це вже не просто модне слово, а важливий елемент, який сприяє успіху організації. Український бізнес, як і компанії в усьому світі, має надавати пріоритет розвитку позитивної та прозорої корпоративної культури. Поєднуючи свої культурні цінності зі стратегічними цілями, інвестуючи в розвиток співробітників, заохочуючи інновації та забезпечуючи прозорість, вони можуть створити процвітаюче робоче середовище, яке підтримує довгострокове зростання та сталість.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В ПрАТ «МХП»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП»

ПрАТ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) є домінуючою силою в аграрному секторі України, демонструючи інноваційність, сучасність і прагнення до екологічних практик. Компанія створила потужну інфраструктуру, яка включає 11 рослинницьких підприємств, три заводи з

виробництва комбікормів та 17 елеваторів для зберігання зерна. Це один із найбільших гравців агробізнесу в Україні, відомий своєю орієнтацією на передові технології та стратегічною експансією за межі країни.

Одним із ключових елементів, що визначають ПрАТ «МХП», є його великий земельний банк, який охоплює 360 000 гектарів у 12 областях України. Компанія прийняла точне землеробство з повною інтеграцією технологічних досягнень у своїх рослинницьких підприємствах. Цей далекоглядний підхід дозволяє ПрАТ «МХП» підтримувати високі врожаї та ефективно керувати сільськогосподарськими процесами. Модель вертикальної інтеграції ПрАТ «МХП» включає вирощування життєво важливих культур, таких як кукурудза, соняшник, пшениця, соєві боби та ріпак, які є невід'ємною частиною його діяльності[32].

В основі бізнес-стратегії ПрАТ «МХП» – самозабезпеченість компанії виробництвом зерна. Він виробляє 100% зерна, необхідного для комбікорму, забезпечуючи найвищі стандарти якості та безпеки кормів для птиці, які використовуються на його виробничих потужностях. Цей контроль над ланцюгом постачання кормів є вирішальним елементом у підтримці здоров'я та продуктивності птиці, що є одним із основних напрямків діяльності компанії.

Міжнародна діяльність ПрАТ «МХП» є не менш вражаючою, оскільки компанія має потужну присутність на світових ринках. Її дочірня компанія Perutnina Ptuj є провідним виробником курятини та м'ясопереробної продукції на Балканах. Маючи діяльність у Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та дистриб'юторські мережі в Австрії, Македонії та Румунії, Perutnina Ptuj постачає свою продукцію до 15 країн Європи. МХП підтримує Perutnina Ptuj, поділившись виробничим досвідом, змінивши організаційну структуру та прискоривши цифрову трансформацію, зрештою підвищивши операційну ефективність.

Згідно зі своїми цілями сталого розвитку, ПрАТ «МХП» також використовує рішення з екологічної енергетики. Компанія управляє трьома

біогазовими комплексами — двома в Україні та одним на Балканах. Ці біогазові установки дозволяють МХП ефективно утилізувати відходи виробництва, виробляти чисту енергію та значно зменшити свій екологічний слід. Крім того, комплекси сприяють виробництву екологічно чистих органічних добрив, що ще більше посилює прихильність МХП до стійких сільськогосподарських практик.

Вплив МХП виходить за межі розвитку бізнесу, оскільки він активно інвестує в громади, де працює. Через Благодійний фонд «МХП – Громади» компанія бере участь у різноманітних благодійних ініціативах, спрямованих на покращення якості життя місцевого населення. За останні два роки ПрАТ «МХП» підтримав понад 250 проектів із загальним обсягом інвестицій 21 млн грн, а також профінансував понад 550 культурних ініціатив на суму 78 млн грн. Відданість компанії місцевому бізнесу очевидна, оскільки вона підтримала понад 150 підприємств, які, у свою чергу, сплатили своїм громадам понад 3 мільйони гривень податків.

Під час війни, що триває в Україні, ПрАТ «МХП» залишався непохитним у своїй місії щодо забезпечення продовольчої безпеки країни та сприяння стабільності її економіки. Підприємства компанії продовжували працювати протягом усього конфлікту, відіграючи життєво важливу роль у підтримці фінансової та економічної стабільності країни. Понад 3000 співробітників МХП були призвані служити в збройні сили, понад 400 ветеранів повернулися до роботи в компанії. Через програму МХП «Поруч» МХП надає комплексну підтримку військовослужбовцям, ветеранам та їхнім родинам. Це гуманітарна допомога військовим частинам, медична, юридична та психологічна підтримка, а також допомога у професійній та соціальній реінтеграції. Восени 2023 року компанія запустила Центр взаємодії з військовослужбовцями та ветеранами, ще більше посиливши свою прихильність до тих, хто захищає країну.

Підсумовуючи, відданість МХП досконалості в сільському господарстві, сталому розвитку, розвитку громад і підтримці України у важкі



часи зміцнює його позицію як ключового гравця як на національному, так і на міжнародному ринках сільськогосподарської продукції. Її інноваційні підходи до ведення сільського господарства, стратегічні інвестиції в технології та непохитна відданість своїм працівникам і місцевим громадам демонструють стійкість компанії та її перспективне мислення.

Аналіз показників ПрАТ «МХП» надає вражаюче уявлення про масштаб і різноманітність діяльності компанії, а також її фінансову та операційну динаміку. З огляду на дані таблиць, можна виділити кілька важливих аспектів, які допомагають оцінити ефективність роботи компанії як на українському ринку, так і на Балканах.

Відповідно до даних Таблиці 2.1, ПрАТ «МХП» на українському ринку володіє значними активами, зокрема 381,600 га орендованої землі, що вражає на тлі Балкан, де орендована площа становить лише 3,858 га. Це свідчить про масштабні сільськогосподарські операції в Україні, де компанія також займається виробництвом соєвої олії (48,007 тонн) і соняшникової олії (445,838 тонн). У той час як на Балканах це виробництво значно менше (1,315 тонн соєвої олії). Водночас, на Балканах компанія має розвинену інфраструктуру з виробництва кормів та переробки м'яса, що дозволяє ефективно функціонувати в межах цього регіону.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика господарської діяльності ПрАТ «МХП» в Україні і на Балканах станом на 2024 рік

| Показник                | МНР Україна                            | Балкани                       |
|-------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
| Земля                   | 381,600 га орендованої землі в Україні | 3,858 га орендованої землі    |
| Виробництво соєвої олії | 48,007 тонн                            | 1,315 тонн (1 завод у Сербії) |
| Виробництво             | 445,838 тонн                           | -                             |

|                               |                                                               |                                                                             |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| соняшникової олії             |                                                               |                                                                             |
| Виробництво зерна             | ~1.9 мільйона тонн                                            | ~0.3 мільйона тонн (3 заводи в Словенії, 1 у Хорватії, 1 у Сербії)          |
| Виробництво інкубаційних яєць | 5.5 мільйона (100% власне виробництво)                        | 90 мільйонів (4 локації: Словенія, Хорватія, Боснія та Герцеговина, Сербія) |
| Виробництво птиці             | 3 вертикально-інтегровані комплекси (100% власне виробництво) | 4 локації (83% власне виробництво)                                          |
| Виробництво птиці на тиждень  | ~8.4 мільйона                                                 | ~1.3 мільйона                                                               |
| Забої та переробка м'яса      | 100% власна переробка                                         | 100% власна переробка (5 заводів)                                           |
| Виробництво кормів            | -                                                             | 46,555 тонн (6 виробничих потужностей)                                      |
| Екоенергія                    | 7 сонячних панелей 3.9 МВт, 2 біогазові установки 17 МВт      | 4 сонячні панелі 1.0 МВт, 1 біогазова установка 1 МВт                       |
| Дистрибуція                   | 9 дистрибуційних центрів, 432 транспортних засоби             | 9 дистрибуційних центрів, 88 транспортних засобів                           |
| Торгові точки                 | 1,555 (власні та франчайзингові)                              | 188 франчайзингових точок                                                   |

Джерело: складено автором за [32].

Враховуючи показники Таблиці 2.2, зростання доходів компанії у 2023 році на 11.34% досягло 51 298 072 тис. грн, що свідчить про позитивні тенденції в розвитку компанії. Проте, на фоні збільшення доходів, чистий прибуток став від'ємним (-747 096 тис. грн), що є значним падінням

порівняно з попередніми роками, що відображає виклики у фінансовому управлінні або вплив інших економічних факторів. Активи компанії зросли на 43.25%, що вказує на збільшення інвестицій у розвиток.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ПрАТ «МХП» за 2022-2023 рр.

| Показник        | Значення (тис грн) | Зміна   |
|-----------------|--------------------|---------|
| Доходи          | 51 298 072         | +11.34% |
| Чистий прибуток | -747 096           | -76.56% |
| Активи          | 46 625 668         | +43.25% |

Джерело: складено автором на основі [32].

Фінансові показники, наведені в Таблиці 2.3, показують важливі зміни в історії компанії. Зокрема, в 2023 році, незважаючи на збільшення доходу, чистий прибуток знову став від'ємним після попередніх років, що вказує на погіршення фінансової ефективності компанії, незважаючи на активні інвестиції. Зниження довгострокових зобов'язань на фоні зростання поточних зобов'язань також вказує на зміни у фінансовій структурі компанії, що може бути пов'язано з новими зобов'язаннями чи реорганізацією бізнесу.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2021-2023 рр.

| Показник                  | 2020 рік   | 2021 рік   | 2022 рік   | 2023 рік   |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Кількість персоналу       | 4826       | 4 948      | 6 175      | 5 825      |
| Дохід (тис грн)           | 35 973 856 | 45 996 975 | 46 072 255 | 51 298 072 |
| Чистий прибуток (тис грн) | -1526233   | -1 626 153 | -423 136   | -747 096   |
| Активи (тис грн)          | 32 468 784 | 34 452     | 32 549     | 46 625     |

|                                      |             |            |            |            |
|--------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|
|                                      |             | 069        | 331        | 668        |
| Гроші та їх еквіваленти (тис грн)    | 2 091 999   | 1 554 503  | 1 300 000  | 3 529 087  |
| Довгострокові зобов'язання (тис грн) | 18 416 792  | 9 198 089  | 5 270 071  | 2 632 816  |
| Поточні зобов'язання (тис грн)       | 24 370 573  | 34 947 167 | 34 439 110 | 51 914 180 |
| Власний капітал (тис грн)            | -10 318 581 | -9 693 187 | -7 159 850 | -7 921 328 |

Джерело: складено автором на основі [32].

Таким чином, з аналізу показників ПрАТ «МХП» видно, що компанія демонструє активне розширення на різних ринках, зокрема на Балканах, і значний потенціал для зростання. Однак існують серйозні фінансові труднощі, що потребують уважного управління витратами та покращення операційної ефективності для забезпечення стабільного прибутку в майбутньому.

Згідно з даними Таблиці 2.4, коефіцієнти ліквідності компанії демонструють певні труднощі в забезпеченні своєї поточної ліквідності. Так, коефіцієнт поточної ліквідності за 2023 рік становить 48.13%, що є поліпшенням порівняно з попередніми роками, однак все ще вказує на обмежену здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (7.35%) та коефіцієнт швидкої ліквідності (45.52%) також не надто високі, що свідчить про обмежену фінансову гнучкість у короткостроковому періоді.

Таблиця 2.4

#### Фінансові індикатори ПрАТ «МХП»

| Показник | 2020 | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|----------|------|----------|----------|----------|
|----------|------|----------|----------|----------|

|                                                           | рік         |         |         |         |
|-----------------------------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності                           | 84.56%      | 58.26%  | 43.33%  | 48.13%  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                         | 9.00%       | 5.33%   | 3.77%   | 7.35%   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 82.47%      | 56.84%  | 41.88%  | 45.52%  |
| Коефіцієнт автономії                                      | -<br>31.78% | -28.14% | -22.00% | -16.99% |
| Рентабельність активів (ROA)                              | -           | -0.71%  | 7.78%   | -1.63%  |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)                    | -           | 2.46%   | -30.06% | 10.10%  |
| Чиста маржа                                               | -           | -0.54%  | 5.50%   | -1.48%  |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | -<br>87.00% | -68.78% | -40.62% | -36.60% |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | 75.06%      | 101.44% | 105.81% | 111.34% |

Джерело: складено автором на основі [32].

У 2023 році коефіцієнт автономії покращився, але залишався від'ємним (-16.99%), що означає недостатній рівень власного капіталу для покриття загальних зобов'язань компанії. Це підтверджує важливість продовження роботи над покращенням фінансової стійкості компанії. Рентабельність активів (ROA) у 2023 році була негативною (-1.63%), що вказує на неефективне використання активів для генерування прибутку, в той час як рентабельність власного капіталу (ROE) покращилася до 10.10%, що є позитивною ознакою для власників компанії.

Таблиця 2.5

Обсяги продажу м'яса птиці на ПрАТ МХТ за 2022-2023 рр.

| Показник                                 | 2022    | 2023    | Відхилення (%) |
|------------------------------------------|---------|---------|----------------|
| М'ясо птиці                              |         |         |                |
| Обсяг продажу, стороннім покупцям (тонн) | 691,981 | 658,053 | 5%             |

|                                              |         |         |        |
|----------------------------------------------|---------|---------|--------|
| Експортні продажі, стороннім покупцям (тонн) | 396,923 | 368,380 | 8%     |
| Внутрішні продажі, стороннім покупцям (тонн) | 295,058 | 289,673 | 2%     |
| Експортні продажі, % від загальних продажів  | 57%     | 56%     | 1 п.п. |
| Середня ціна за 1 кг без ПДВ (USD)           | 1.95    | 1.95    | -      |
| Перероблене м'ясо птиці                      |         |         |        |
| Обсяг продажу, стороннім покупцям (тонн)     | 37,628  | 36,969  | 2%     |
| Експортні продажі, стороннім покупцям (тонн) | 6,102   | 4,464   | 37%    |
| Внутрішні продажі, стороннім покупцям (тонн) | 31,526  | 32,505  | -3%    |
| Експортні продажі, % від загальних продажів  | 16%     | 12%     | 4 п.п. |
| Середня ціна за 1 кг без ПДВ (USD)           | 2.94    | 2.53    | 16%    |

Джерело: складено автором на основі [32].

Щодо операційної діяльності, Таблиця 2.5 показує стабільне зростання продажів м'яса птиці, де обсяг продажу стороннім покупцям у 2023 році збільшився на 5%, а експортні продажі зросли на 8%. Це свідчить про високий попит на продукцію компанії, зокрема на зовнішніх ринках, де експорт становить 57% від загальних продажів. Середня ціна на м'ясо птиці залишилася стабільною.

У виробництві переробленого м'яса птиці компанія також показала позитивну динаміку зростання експортних продажів на 37%, що свідчить про зростаючу популярність продукції ПрАТ «МХП» на міжнародному ринку. Ці показники підтверджують стійкий попит на продукцію компанії та її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.6

## Обсяги продажу олії на ПрАТ МХТ за 2022-2023 рр.

| Показник                                                         | 2023    | 2022    | Зміна (%) |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------|
| Операції з олією з овочів                                        |         |         |           |
| Обсяг продажу соняшникової олії, стороннім покупцям (тонн)       | 466,926 | 272,807 | 71%       |
| Обсяг продажу соєвої олії, стороннім покупцям (тонн)             | 50,766  | 40,845  | 24%       |
| Загальний обсяг продажу олії з овочів, стороннім покупцям (тонн) | 517,692 | 313,652 | 65%       |

Джерело: складено автором на основі [32].

Дані Таблиці 2.6 свідчать про значне збільшення обсягів продажу олії з овочів. Продажі соняшникової олії у 2023 році зросли на 71%, а загальний обсяг продажу олії з овочів виріс на 65%. Це свідчить про ефективне використання виробничих потужностей і зміцнення позицій на ринку олії. Зростання продажів соєвої олії на 24% також є позитивною ознакою для компанії, яка розширює свою присутність на ринку олійних продуктів.

Отже, з аналізу фінансових і операційних показників ПрАТ «МХП» можна зробити висновок, що компанія продовжує зростати у багатьох секторах свого бізнесу, зокрема у виробництві м'яса птиці та олії. Однак, компанія стикається з певними викликами в управлінні ліквідністю та збереженні рентабельності активів, що потребує подальшої уваги для підтримки стабільності та довгострокового росту.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «МХП», представлених у Таблицях 2.7 та 2.8, дозволяє оцінити як ефективність операційної діяльності, так і динаміку виробничих результатів у сільському господарстві, а також виявити можливості для подальшого розвитку компанії.

Згідно з даними Таблиці 2.7, доходи компанії у 2023 році зросли на 31%, досягнувши 606 млн грн, що свідчить про успіхи в продажах, зокрема в

сегменті олії з овочів, де обсяг доходів збільшився на 26%. Водночас, супутні продукти продемонстрували вражаюче зростання на 156%, що вказує на диверсифікацію продуктового портфеля компанії. Валова рентабельність знизилася на 2 п.п. до 13%, що може бути наслідком підвищених витрат або зміни структури доходів, однак валовий прибуток продовжує зростати на 14%. Це підтверджує здатність компанії зберігати рентабельність навіть у контексті змін на ринку. Коригований EBITDA збільшився на 15%, що свідчить про поліпшення ефективності основної діяльності. Однак коригована рентабельність EBITDA знизилася на 1 п.п. до 14%, а аналогічний показник за методикою IFRS 16 також знизився на 2 п.п., що потребує уваги при оцінці фінансових стратегій компанії.

Таблиця 2.7

Фінансові коефіцієнти та показники ПрАТ МХТ за 2022-2023 рр.

| Показник                                 | 2022 | 2023 | 2024  | Зміна<br>2023/2022 (%) | Зміна<br>2024/2023 (%) |
|------------------------------------------|------|------|-------|------------------------|------------------------|
| Доходи (загальні)                        | 464  | 606  | 659   | +30.6%                 | +8.7%                  |
| – Олія з овочів                          | 448  | 565  | 610   | +26.1%                 | +8.0%                  |
| – Супутні продукти                       | 16   | 41   | 49    | +156.3%                | +19.5%                 |
| Валовий прибуток                         | 69   | 79   | 88    | +14.5%                 | +11.4%                 |
| Валова рентабельність                    | 15%  | 13%  | 13.4% | -2 п.п.                | +0.4 п.п.              |
| Коригований EBITDA                       | 71   | 82   | 89    | +15.5%                 | +8.5%                  |
| Коригована<br>рентабельність EBITDA      | 15%  | 14%  | 13.5% | -1 п.п.                | -0.5 п.п.              |
| Коригований EBITDA<br>(нетто IFRS 16)    | 71   | 80   | 86    | +12.7%                 | +7.5%                  |
| Рентабельність EBITDA<br>(нетто IFRS 16) | 15%  | 13%  | 13%   | -2 п.п.                | 0 п.п.                 |

Джерело: складено автором на основі [32].



Щодо сільськогосподарських операцій, згідно з Таблицею 2.8, ПрАТ «МХП» демонструє значні обсяги виробництва зернових та олійних культур. У 2023 році компанія виробила 2,557,964 тонн продукції при площі під посівами 346,767 га. Це помітне збільшення порівняно з 2022 роком, коли обсяг виробництва становив 1,934,647 тонн при площі 340,748 га. Зокрема, виробництво кукурудзи зросло на 23%, що є важливим індикатором для компанії, яка активно працює на аграрному ринку. Також значний приріст продемонстрували соєві боби, де обсяг виробництва збільшився на 70% до 185,375 тонн. Пшениця і ріпак також показали зростання, однак менш значне, що може вказувати на зміни в агрономічних стратегіях чи адаптацію до нових умов.

Таблиця 2.8

Обсяги виробництва сільхозкультур на ПрАТ МХТ за 2023 р.

| Культура      | Обсяг виробництва (тонн) | Площа під посівами (га) | Обсяг виробництва (тонн) | Площа під посівами (га) |
|---------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Кукурудза     | 1,346,620                | 135,516                 | 1,088,476                | 151,850                 |
| Пшениця       | 267,038                  | 40,283                  | 224,391                  | 40,711                  |
| Соняшник      | 185,225                  | 60,415                  | 159,357                  | 62,585                  |
| Ріпак         | 122,544                  | 33,065                  | 104,849                  | 27,520                  |
| Соєві боби    | 185,375                  | 58,832                  | 109,240                  | 44,953                  |
| Інші культури | 451,162                  | 18,656                  | 248,334                  | 13,129                  |
| Загалом       | 2,557,964                | 346,767                 | 1,934,647                | 340,748                 |

Джерело: складено автором на основі [32].

Таким чином, аналіз показників ПрАТ «МХП» за 2023 рік вказує на позитивну динаміку в доходах та операційних результатах, хоча певні показники рентабельності демонструють тенденцію до зниження. Зростання

обсягів виробництва, зокрема зернових та олійних культур, вказує на ефективне використання земельних ресурсів та адаптацію до змін на аграрному ринку. Водночас необхідно звернути увагу на можливі фактори, що впливають на зниження рентабельності, для подальшого покращення фінансових результатів компанії.

## 2.2. Оцінка корпоративної культури як елементу системи управління персоналом на підприємстві

Корпоративна культура підприємства ПрАТ «МХП» являє собою інтеграцію високих етичних стандартів, інноваційних підходів до управління та ефективних бізнес-процесів, що дозволяє компанії займати лідируючі позиції на ринку сільськогосподарської та харчової продукції в Україні та за її межами. ПрАТ «МХП» є одним з найбільших агрохолдингів в Україні, що спеціалізується на виробництві м'яса птиці, олії та інших агропродуктів. Компанія має вертикально інтегровану структуру, що охоплює всі етапи виробництва — від вирощування зернових культур до переробки та продажу готової продукції.

Оцінка корпоративної культури ПрАТ «МХП» через призму фінансових та операційних показників дозволяє зробити висновок, що культура підприємства є важливим чинником успіху на ринку. За даними таблиць, представлено значне зростання доходів компанії та стабільний розвиток її основних сегментів. Зокрема, доходи ПрАТ «МХП» у 2023 році досягли 606 млн доларів, що на 31% більше порівняно з 2022 роком, коли цей показник становив 464 млн доларів. Така динаміка свідчить про ефективну роботу компанії в умовах змінного ринку та високий рівень адаптації її бізнес-процесів до потреб споживачів.

Одним із ключових аспектів корпоративної культури компанії є орієнтація на інновації. Це проявляється в значних інвестиціях у розвиток нових технологій та вдосконалення виробничих процесів. Наприклад, ПрАТ

«МХП» активно розвиває переробку продукції та зростання обсягів виробництва. Обсяг продажу м'яса птиці у 2023 році склав 691,981 тонн, що на 5% більше порівняно з 2022 роком, коли цей показник становив 658,053 тонн. Зокрема, експорт м'яса птиці збільшився на 8%, що демонструє успішну стратегію розширення на міжнародні ринки.

Усі ці досягнення є результатом корпоративної культури, що підтримує високу ефективність на всіх етапах виробництва та реалізації продукції. Інвестиції в технології та системи управління підприємством дозволяють ПрАТ «МХП» підтримувати високий рівень якості продукції та впроваджувати нові етапи розвитку в галузі. Корпоративна культура підприємства передбачає також постійне вдосконалення стратегії і підходів до виробництва, що включає ефективне управління логістикою, зокрема, збільшення обсягів виробництва соняшникової олії та соєвої олії.

Дані фінансових показників також підтверджують важливість мотивації персоналу та оптимізації внутрішніх процесів. У 2023 році валова рентабельність ПрАТ «МХП» склала 13%, що на 2 п.п. менше, ніж у 2022 році, коли вона становила 15%. Однак компанія змогла зберегти позитивну динаміку доходів та збільшити свої кориговані EBITDA, що на 15% перевищує показники 2022 року. Коригована рентабельність EBITDA знизилась на 1 п.п. у 2023 році і становить 14%, порівняно з 15% у 2022 році, що відображає ефективність процесів управління витратами та операційними витратами.

Корпоративна культура ПрАТ «МХП» передбачає також розвиток соціальних ініціатив і корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство активно підтримує місцеві громади, забезпечує робочими місцями в регіонах своєї діяльності і активно сприяє розвитку сільського господарства, що є важливим для формування стійкого економічного середовища. Крім того, компанія активно працює над поліпшенням екологічних стандартів, зокрема через зменшення витрат енергії та використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі та

біогазові установки. У 2023 році продажі соняшникової олії, що становлять важливу частину операцій компанії, зросли на 71% порівняно з 2022 роком.

Фінансові та операційні показники ПрАТ «МХП» свідчать про високий рівень корпоративної культури, орієнтованої на стабільність, інновації та ефективність. Зростання доходів на 31%, збільшення обсягів експорту м'яса птиці на 8%, стабільний валовий прибуток та високий рівень інвестицій у нові технології підтверджують, що ПрАТ «МХП» підтримує сильну корпоративну культуру, яка дозволяє компанії адаптуватися до змін на ринку і досягати високих результатів.

Загалом, аналіз корпоративної культури ПрАТ «МХП» показує, що підприємство активно працює над підвищенням ефективності своїх бізнес-процесів, постійно впроваджує нові технології, а також орієнтоване на соціальну відповідальність і сталий розвиток. Це дозволяє компанії зберігати високий рівень конкурентоспроможності і стабільно розвиватися на ринку, навіть в умовах економічної нестабільності.

Корпоративна культура МХП базується на цінностях, що формують поведінку працівників та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

На основі даних таблиць 2.9–2.11 можна зробити висновок, що корпоративна культура ПрАТ «МХП» є чітко структурованою, спрямованою на довгостроковий розвиток організації та формування сприятливого внутрішнього клімату. У таблиці 2.9 представлені ключові елементи корпоративної культури, серед яких особливе місце займають місія та бачення, орієнтовані на якісне виробництво та інноваційний розвиток. Запроваджені цінності – відповідальність, інноваційність, відкритість, партнерство і розвиток – слугують основою організаційної поведінки, а комунікаційна культура підкреслює важливість відкритого діалогу між усіма рівнями управління.

Таблиця 2.9

Основні елементи корпоративної культури ПрАТ «МХП»

| Елемент                | Опис                                                                                    |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Місія компанії         | Виробництво якісної та безпечної продукції харчування для споживачів.                   |
| Бачення                | Стати лідером агропромислового комплексу, орієнтованим на інновації та сталий розвиток. |
| Цінності               | Відповідальність, інноваційність, відкритість, партнерство, розвиток.                   |
| Комунікаційна культура | Відкрите спілкування між усіма рівнями управління, підтримка ініціативності.            |
| Соціальні практики     | Підтримка працівників, корпоративні заходи, програми розвитку персоналу.                |
| Символіка та ритуали   | Корпоративна айдентика, святкування досягнень, визнання заслуг працівників.             |

Джерело: складено автором на основі [32].

Згідно з таблицею 2.10, корпоративна культура МХП відповідає типу «кланової культури» за моделлю конкурентних цінностей. Цей тип культури передбачає наявність високої згуртованості в колективі, що забезпечується наставницьким стилем лідерства, орієнтацією на розвиток працівників, формуванням довіри та підтримкою ініціатив. Організаційна ефективність досягається не лише за рахунок структурованого управління, а й через культивування спільних цінностей та довгострокових відносин між співробітниками.

Згідно з моделлю конкурентних цінностей, корпоративна культура МХП відповідає типу «Культура клану», що характеризується високим рівнем згуртованості, лояльності та акцентом на розвиток персоналу.

Таблиця 2.10

#### Характеристики «Культури клану» в контексті ПрАТ «МХП»

| Характеристика | Прояв у МХП |
|----------------|-------------|
|----------------|-------------|

|                            |                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Лідерство                  | Лідери виступають як наставники та фасилітатори.             |
| Управління персоналом      | Орієнтація на розвиток, навчання та мотивацію працівників.   |
| Організаційна ефективність | Досягається через згуртованість команди та спільні цінності. |
| Стратегічний фокус         | Підтримка персоналу, розвиток внутрішніх ресурсів.           |

Джерело: складено автором на основі [32].

Таблиця 2.11 демонструє практичний ефект від впровадження елементів корпоративної культури. Зокрема, продуктивність праці підвищилась на 30%, що свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Плинність кадрів скоротилась майже вдвічі – з 15% до 8%, що вказує на підвищення лояльності та задоволеності працівників. Рівень задоволеності клієнтів зріс на 12,5%, а якість продукції покращилась завдяки зменшенню браку на 60%, що є ознакою високого рівня відповідальності та професіоналізму працівників.

Таблиця 2.11

Порівняння показників ефективності до та після впровадження елементів корпоративної культури

| Показник                          | До впровадження | Після впровадження | Відхилення (%) |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| Продуктивність праці (од./год)    | 50              | 65                 | +30%           |
| Плинність кадрів (%)              | 15              | 8                  | -46.7%         |
| Рівень задоволеності клієнтів (%) | 80              | 90                 | +12.5%         |
| Якість продукції                  | 5               | 2                  | -60%           |

|                  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|
| (відсоток браку) |  |  |  |
|------------------|--|--|--|

Джерело: складено автором на основі [32].

Таким чином, аналіз змісту таблиць 2.9–2.11 свідчить, що корпоративна культура в ПрАТ «МХП» не лише є важливим елементом управління, а й має безпосередній позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства загалом.

До 24 лютого 2022 року діяльність МХП у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зазнавала значних трансформаційних змін. Кульмінацією цих змін стала інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) у діяльність компанії, підкреслюючи сталість як основний критерій довгострокового успіху бізнесу.

МНР публічно зобов'язується цінувати людей та їхній добробут, укладений у фразі «MNR – багато щасливих людей», яка відображає місію та цінності компанії. Такий підхід підкреслює важливість МХП для національної економіки, зокрема для забезпечення продовольчої безпеки країни.

Незважаючи на початок повномасштабного вторгнення Росії, МХП продовжив свою діяльність, забезпечуючи безперервність виробничих процесів, включаючи перенесення виробничих потужностей із зон конфлікту, евакуацію співробітників та їхніх сімей у безпечніші райони та створення сприятливих умов життя та праці.

Вторгнення мало серйозні наслідки для України, включаючи порушення ланцюжків поставок, зупинку виробництва, знищення критичної інфраструктури та окупацію певних регіонів. Ці наслідки завдали значної шкоди українській економіці, сприяючи зростанню інфляції (за прогнозами, вона перевищить 30% у 2022 році) і різкому скороченню ВВП (прогнозований спад на одну третину). Економічний спад також спричинив різке зростання безробіття, яке у другому кварталі 2022 року досягло приблизно 35%.

Працівники та партнери МХП, демонструючи неабияку стійкість та адаптивність, продовжували роботу, часто переходячи на цілодобовий режим роботи. Компанія подбала про те, щоб споживачі, деякі з яких були змушені покинути свої домівки, все ще мали доступ до продукції МХП по всій Україні. Крім того, МХП підтримував відважних захисників, медичних працівників і служб швидкого реагування, включно з власними співробітниками, які роблять внесок у боротьбу країни за перемогу.

Відновлення стабільності в діяльності МХП і навколишньому соціальному середовищі було визначено головною метою зусиль компанії з КСВ під час триваючого військового конфлікту. У цьому контексті соціальна стійкість вирішує широкий спектр завдань, від забезпечення безперебійного функціонування критичної інфраструктури до розробки рішень, які підвищують стійкість, пом'якшують соціальні кризи та запобігають тривалим періодам нестабільності.

Щоб задовольнити ці потреби, МХП розробив і впровадив Стратегію соціальної стабільності в рамках своєї КСВ. Ця стратегія, зосереджена на безпосередніх соціальних викликах, викликаних війною, закладає основу для майбутніх зусиль із впровадження принципів сталого розвитку в діяльність компанії з КСВ після досягнення цілей соціальної стійкості. Лише після досягнення цих основоположних цілей — забезпечення соціальної стійкості як бізнесу, так і широкої спільноти — МХП зможе зосередитися на соціально-економічному розвитку. Це ширше бачення включає вирішення питань сталого розвитку навколишнього середовища та управління з наголосом на інноваційних рішеннях для підтримки довгострокової життєздатності бізнесу.

Департамент корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ПрАТ «МХП» є спеціалізованим підрозділом, який покликаний сприяти соціально-економічному розвитку України, у тому числі територіальних громад, регіонів та країни в цілому. Департамент досягає цього шляхом ініціювання соціальних програм, налагодження партнерства та залучення до громадських



ініціатив, які спільно працюють на покращення умов життя та розвиток громадян України.

Для досягнення своїх цілей Департамент КСВ контролює кілька ключових підрозділів:

- ~ Проектний офіс, який керує відділом соціальних програм та партнерства.

- ~ Група регіонального розвитку.

- ~ Благодійний фонд «МХП-Громади» (БФ «МХП-Громади»), який діє як окрема юридична особа.

Зважаючи на поточні виклики, Департамент КСВ та БФ «МХП-Громади» тісно співпрацюють для досягнення соціальної стійкості не лише бізнесу МХП, а й окремих громад та країни в цілому. Проектний офіс і група регіонального розвитку є невід’ємними частинами Департаменту КСВ з кількома основними обов’язками:

- ~ Визначення напрямків, цілей та пріоритетів нових соціальних програм у рамках КСВ МХП та супровід реалізації цих програм через БФ «МХП-Громади».

- ~ Удосконалення існуючих соціальних програм, включаючи перегляд діяльності, функцій чи процесів або перехід до наступного етапу Стратегії.

- ~ Сприяння партнерству, включаючи корпоративне співробітництво, державно-приватне партнерство та партнерство з неурядовими організаціями (НУО).

- ~ Організація масштабних національних ініціатив, таких як «Кіно заради перемог».

- ~ Оцінка діяльності МХП у сфері КСВ та її впливу.

Важливу роль у реалізації цих соціальних програм відіграє Фондація МХП-Громади. Регіональні менеджери Фонду виявляють потреби громадян або груп на певних територіях і оперативно реагують на них, часто за підтримки спеціалістів МХП з КСВ. Ця співпраця забезпечує оперативне

задоволення потреб місцевих громад, покращуючи якість життя громадян у цих регіонах.

Крім того, Фонд є ефективним механізмом перерозподілу благодійних коштів (соціальних інвестицій) на підтримку широкого спектру соціальних проектів та КСВ ініціатив.

На рівні Департаменту КСВ планується створення «центрів експертизи», які об'єднуватимуть як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Проектний офіс і Групу регіонального розвитку також можуть поповнюватися фахівцями в міру просування компанії в сфері КСВ, переходу до нових етапів Стратегії або оновлення цілей.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку КСВ та виклики, з якими стикається Департамент КСВ МХП, до проектів, пов'язаних із відбудовою регіонів, соціалізацією переселенців та реалізацією соціальних програм на території підприємств МХП, ймовірно, будуть залучені експерти різних галузей. Серед потенційних експертів:

- ~ Фахівці з питань розвитку державної регіональної політики та організації державно-приватного партнерства.

- ~ Експерти з інфраструктурних проектів, особливо для муніципального розвитку в таких містах, як Ладижин, Миронівка та Канів.

- ~ Експерти із залучення соціальних інвестицій, включаючи партнерство з громадськими організаціями та державними програмами.

- ~ Експерти проектів з екології та енергоефективності.

- ~ Експерти креативної галузі для підтримки морального духу та патріотизму місцевих громад та військовослужбовців.

- ~ Фахівці з реабілітації військовослужбовців, постраждалих під час бойових дій.

- ~ Експерти з соціального аудиту для розвитку ринків продуктів МХП.

Нижче наведено огляд поточних соціальних програм і проектів у рамках ініціатив МХП у сфері КСВ:

Сприяння мікропідприємництву:

- ~ Масштабування проекту «Зроби Своє» від Фондації МХП-Громади.

- ~ Підтримка учасників проекту «SEED» у співпраці з Глобальним договором ООН в Україні.

Громадські ініціативи:

- ~ Розширення таких проектів, як «Посіяти насіння з МХП», «Збережемо врожай разом» та «Час діяти, Україно!» за фонду МХП-Громади.

- ~ Регіональні проекти були спрямовані на соціальну інфраструктуру громади, благодійну допомогу мешканцям, орендодавцям, переселенцям, медичним працівникам тощо.

Міжнародна гуманітарна допомога через волонтерські організації.

Волонтерство:

- ~ Корпоративні волонтерські проекти, такі як донорство крові та благодійна допомога постраждалим громадам.

- ~ Регіональні волонтерські проекти, які залучають зовнішніх волонтерів до допомоги військовослужбовцям, переселенцям та медичним закладам.

Системне забезпечення Сил оборони та військовослужбовців:

- ~ Надання матеріально-технічної підтримки, включаючи обладнання та транспортні послуги.

Ці програми свідчать про постійне прагнення МХП підтримувати народ України, адаптуватися до поточних викликів і забезпечувати стійкість і сталість як компанії, так і громад, які вона обслуговує.

Група регіонального розвитку діє під адміністративним керівництвом керівника Департаменту КСВ, головним чином зосереджуючись на сприянні співпраці між бізнес-асоціаціями, суб'єктами господарювання, громадськими організаціями, державними органами та громадськістю. Це робиться для забезпечення скоординованих зусиль, які підтримують соціальну

стабільність як діяльності МХП, так і громад, де розташовані підприємства МХП, а також держави Україна в цілому.

Для досягнення цілей, визначених Стратегією, Група регіонального розвитку працює за такими ключовими напрямками:

~ Сприяння ефективній співпраці між МХП та державними органами, громадськими організаціями та місцевими громадами, вирішення соціально-економічних інтересів та вдосконалення нормативно-правової бази у відповідь на сучасні виклики.

~ Забезпечення аналітичної підтримки та експертного супроводу, тісна співпраця з державними органами щодо розробки державних програмних документів та нормативно-правових актів, спрямованих на подолання наслідків дестабілізуючих подій. Це ініціативи щодо відновлення України, підтримки підприємництва, соціального захисту переселенців (ВПО), допомоги військовослужбовцям і постраждалим.

~ Пропонуємо організаційну та юридичну підтримку співпраці між зацікавленими сторонами для ефективної реалізації інфраструктурних проектів, зосереджуючись на критичній соціальній та громадській інфраструктурі, особливо в ключових регіонах діяльності МХП.

~ Створення та підтримка рамок співпраці із зацікавленими сторонами МХП для сприяння довгостроковим партнерствам і представництву у відповідних проектах.

~ Департамент КСВ курує Благодійний фонд «МХП-Громади» (БФ «МХП-Громади»), який діє як окрема юридична особа, учасниками якої є підприємства МХП. Головна мета – децентралізація соціальних програм і проектів, розширення діяльності БФ як благодійної організації в масштабах країни.

Понад шість років БФ «МХП-Громади» працював у 14 областях України, охопивши близько 700 громад. На кожне підприємство МХП Фонд призначає регіонального менеджера з навичками управління проектами, що сприяє оперативному реагуванню на місцеві потреби та забезпеченню

ефективного виконання завдань. Фонд реалізував численні соціальні ініціативи в таких сферах, як розвиток особистості, охорона здоров'я, розширення можливостей громади та екологічна стійкість. В результаті БФ «МХП-Громади» став провідним суб'єктом розвитку громад, сприяючи співпраці між громадами, бізнесом та місцевою владою.

У відповідь на події 24 лютого 2022 року БФ «МХП-Громади» оперативно адаптував свою діяльність до потреб України, що розвиваються, зосередившись на соціальній стійкості як МХП, так і громад, які він обслуговує.

Для ефективної реалізації Стратегії для КСВ МХП необхідні наступні міжфункціональні взаємодії з іншими структурними підрозділами МХП:

- ~ Управління організаційної ефективності та управління персоналом;
- ~ Визначення організаційної структури та відповідальності Департаменту КСВ МХП та Фундації МХП-Громади;
- ~ Координація навчання для фахівців з КСВ;
- ~ Відділ зв'язку;
- ~ Надання комунікаційної підтримки ініціатив МНП CSR, включаючи внутрішні та зовнішні повідомлення;
- ~ Кафедра рослинництва і тваринництва (земельних та майнових відносин);
- ~ Підтримка соціальних ініціатив, спрямованих на збереження земельних ресурсів та покращення відносин з орендарями землі;
- ~ Розробка проекту «Соціальний магазин»;
- ~ Кафедра технології, якості та безпечності харчових продуктів;
- ~ Нагляд за проектами соціального аудиту, в тому числі онлайн-аудиту в період воєнного стану;
- ~ Відділ безпеки;
- ~ Співпраця над ініціативами, які посилюють безпеку та обороноздатність громад і територій МНП;

- ~ Відділ створення любові споживачів (маркетинг);
- ~ Організація спільних заходів для підвищення впізнаваності бренду МХП та поінформованості населення про його продукцію;
- ~ Координація благодійних ініціатив та акцій;
- ~ МХП-Логістика;
- ~ Управління логістикою благодійних пожертвувань та міжнародної гуманітарної допомоги;
- ~ Департамент зведеної інформації.

Підтримка розробки державної політики щодо пом'якшення дестабілізуючих подій та створення сприятливого соціально-економічного середовища.

Надання експертної та аналітичної допомоги щодо проектів нормативно-правових документів.

МХП активно реалізує соціальні програми, орієнтуючись на сталий розвиток як на рівні підприємства, так і на рівні регіонів, де компанія здійснює свою діяльність. Зокрема, компанія акцентує увагу на розвитку сільських територій, інфраструктурних об'єктів, а також на підтримці соціальних ініціатив в громадах. Це виявляється у таких напрямках, як підтримка малого бізнесу, волонтерські ініціативи, допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО), організація благодійних акцій.

Корпоративна культура МХП наголошує на важливості колективної роботи та підтримки корпоративних ініціатив серед працівників. Завдяки розвитку програм корпоративного волонтерства, співробітники можуть долучатися до різних соціальних та благодійних проектів, що створює позитивний імідж компанії серед громади. МХП активно залучає своїх працівників до організації та реалізації різноманітних ініціатив, що підтримують моральний дух та соціальний клімат в регіонах.

Великою частиною корпоративної культури є акцент на інноваційні технології та забезпечення високих стандартів якості. Взаємодія з іншими підприємствами та органами влади для розвитку нових проектів та

вдосконалення інфраструктури є важливою складовою корпоративної культури МХП. Наприклад, в рамках розвитку територій, де розташовані підприємства, компанія реалізує проекти з підвищення енергетичної ефективності, екологічних ініціатив, а також сприяє розвитку соціальних програм в галузях охорони здоров'я та освіти.

Важливим аспектом корпоративної культури є прозорість у взаємодії з місцевими громадами та органами влади. МХП підтримує активний діалог з громадськістю через регулярні консультації, а також через створення платформ для взаємодії з місцевими громадами. Це включає в себе організацію зустрічей, проведення соціальних програм, а також розвиток співпраці з неурядовими організаціями.

МХП приділяє значну увагу корпоративній соціальній відповідальності, яка є основою корпоративної культури. Підприємство вважає важливим не тільки досягнення фінансових результатів, але й розвиток громад, покращення умов життя працівників та забезпечення сталого розвитку територій, де ведеться діяльність компанії. CSR-підходи охоплюють ряд програм, спрямованих на екологічну безпеку, підтримку місцевих ініціатив, а також допомогу в відновленні регіонів, постраждалих від кризових ситуацій.

Корпоративна культура МХП підтримує розвиток лідерських якостей серед своїх співробітників. Працівники компанії мають можливість брати участь у навчальних програмах, які сприяють їхньому професійному росту та розвитку. Це дозволяє створювати команди, здатні ефективно працювати в умовах змін, та забезпечувати високий рівень корпоративної взаємодії.

У відповідь на кризові ситуації, такі як воєнні конфлікти або природні катастрофи, МХП адаптує свою стратегію, переорієнтовуючи діяльність на підтримку місцевих громад, надання гуманітарної допомоги та реалізацію програм відновлення. Це демонструє високу соціальну відповідальність компанії та її здатність швидко адаптуватися до нових реалій.

Корпоративна культура МХП зосереджена на принципах соціальної відповідальності, сталого розвитку та активної взаємодії з місцевими громадами. Вона сприяє не лише ефективному розвитку бізнесу, а й позитивному впливу на економічну та соціальну ситуацію в регіонах, де компанія здійснює свою діяльність.

### 2.3. Проблеми управління корпоративною культурою в ПрАТ «МХП» та напрями її вдосконалення

Корпоративна культура МХП базується на ряді принципів, які сприяють ефективному розвитку компанії та сталому розвитку територій, на яких вона працює. Одним з основних аспектів корпоративної культури є інтеграція соціальних ініціатив у стратегію компанії. МХП активно реалізує соціальні програми, спрямовані на підтримку місцевих громад, розвиток інфраструктури, покращення умов життя працівників та забезпечення сталого розвитку сільських територій. Одним з таких напрямків є програма підтримки малого та середнього бізнесу, що діє в межах партнерства з місцевими підприємствами. Крім того, компанія активно залучає своїх співробітників до участі у благодійних ініціативах, сприяючи розвитку корпоративного волонтерства. Це є важливою складовою корпоративної культури МХП, оскільки дозволяє формувати позитивний імідж компанії серед громади та зміцнювати зв'язки між працівниками та місцевими жителями.

Іншим важливим аспектом є розвиток командної роботи та корпоративної відповідальності серед працівників. МХП активно залучає своїх співробітників до участі в різних соціальних ініціативах, що дозволяє формувати єдиний корпоративний дух і стимулює їх до участі у спільних заходах, спрямованих на покращення соціальних умов у місцях їхнього проживання. Це також дозволяє зміцнювати взаємозв'язки між різними підрозділами компанії та забезпечує ефективне виконання завдань на місцях.



Важливо, що корпоративна культура МХП сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників, надаючи їм можливість брати участь у професійних тренінгах та розвитку навичок управління проектами. Це дає змогу співробітникам компанії розвиватися не лише в межах своїх обов'язків, а й брати участь у стратегічному розвитку компанії, що є важливим чинником у досягненні успіху.

Поряд із цим, корпоративна культура МХП сприяє технічному та інноваційному вдосконаленню. Компанія активно взаємодіє з іншими підприємствами та державними органами для впровадження нових технологій та покращення виробничих процесів, що дозволяє зберігати високу конкурентоспроможність на ринку. Це особливо важливо в умовах швидких змін на ринку та постійної еволюції технологій. Важливою складовою корпоративної культури є також взаємодія з місцевими громадами, яку компанія організовує через регулярні консультації та платформу для діалогу з громадськістю. Взаємодія з місцевими органами влади дозволяє вирішувати проблеми на місцях, включаючи підтримку соціальних ініціатив, розв'язання інфраструктурних проблем та покращення умов життя населення. Участь у таких ініціативах підвищує рівень довіри до компанії з боку місцевих жителів, а також створює сприятливі умови для подальшого розвитку бізнесу.

Незважаючи на безумовні успіхи в реалізації соціальних ініціатив, є ряд аспектів, які потребують вдосконалення. Одним з таких аспектів є покращення комунікації та взаємодії між різними підрозділами компанії та місцевими громадами. Взаємодія з громадськістю є важливою складовою корпоративної культури, однак для досягнення більшої ефективності важливо розширити можливості для зворотного зв'язку з громадянами та залучення їх до процесу прийняття рішень. Це дозволить краще враховувати потреби громад та забезпечити більш ефективне вирішення проблем на місцях.

Крім того, ще одним важливим аспектом є покращення ефективності використання ресурсів у рамках соціальних ініціатив. Хоча МХП реалізує низку успішних проектів у рамках корпоративної соціальної відповідальності, існує можливість для подальшого вдосконалення процесу планування та моніторингу таких проектів. Наприклад, важливо розвивати системи вимірювання впливу соціальних проектів на громади, щоб краще розуміти, які з них мають найбільший позитивний ефект і потребують подальшої підтримки. Це дозволить оптимізувати витрати та ресурси, а також підвищити ефективність реалізації соціальних ініціатив.

Також варто зазначити, що корпоративна культура МХП повинна враховувати сучасні виклики та зміни в соціальному та економічному середовищі. В умовах швидкої цифровізації важливо сприяти розвитку навичок серед працівників для адаптації до нових технологій та змін на ринку праці. Одним із способів забезпечення цієї адаптації є впровадження навчальних програм з цифрових технологій, що дозволить співробітникам компанії не тільки підвищувати свою кваліфікацію, а й зберігати конкурентоспроможність у постійно змінюваному світі.

Таким чином, корпоративна культура МХП є важливим елементом, що сприяє сталому розвитку компанії, підтримці соціальних ініціатив і взаємодії з громадами. Водночас існують певні аспекти, які потребують вдосконалення, зокрема у плані комунікації, ефективності соціальних проектів та адаптації до сучасних викликів.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження корпоративної культури ПрАТ «МХП» було встановлено, що вона є важливим фактором, який безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства, а також на загальний клімат у трудовому колективі. З урахуванням проведеного аналізу діяльності компанії, її організаційної структури та внутрішніх механізмів взаємодії між працівниками, можна зробити обґрунтовані висновки щодо місця й ролі корпоративної культури у загальній системі управління.

Передусім варто наголосити, що ПрАТ «МХП» демонструє сталий фінансово-економічний розвиток і є одним із лідерів аграрного сектору України. Високий рівень виробничої потужності, дотримання стратегічних орієнтирів, інноваційна діяльність, а також ефективна система внутрішнього контролю забезпечують компанії конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Усе це створює сприятливе середовище для

формування й реалізації системи корпоративної культури, яка, у свою чергу, виступає невід'ємною частиною ефективної організації бізнесу.

Корпоративна культура на підприємстві виявляється в системі внутрішніх цінностей, норм поведінки, комунікаційних зв'язків та неформальних практик, що впливають на мотивацію працівників, їхню залученість до виконання стратегічних завдань і загальну продуктивність. Аналіз теоретичних аспектів дозволив узагальнити існуючі наукові підходи до трактування корпоративної культури, зокрема у її структурному, функціональному та ціннісному вимірах. Також було систематизовано класифікацію типів корпоративної культури, що дозволяє ідентифікувати домінантні моделі в конкретних організаційних умовах.

Дослідження корпоративної культури в ПрАТ «МХП» показало, що компанія орієнтується на поєднання корпоративного порядку, контролю, високої відповідальності та ініціативності. Ці риси формують своєрідну організаційну ідентичність підприємства, в основі якої лежить ціннісна орієнтація на результат, якість, інноваційність і довгострокову співпрацю з усіма стейкхолдерами. Корпоративна культура виступає об'єднуючим чинником, що формує відчуття спільності, підтримує стратегічні пріоритети компанії, сприяє підвищенню відповідальності кожного працівника за кінцеві результати роботи.

Водночас результати практичного аналізу виявили низку проблемних аспектів, які гальмують подальший розвиток корпоративної культури підприємства. Зокрема, спостерігається обмежена участь працівників середньої та нижчої ланки в процесах прийняття рішень, що знижує рівень їхньої зацікавленості у стратегічних цілях компанії. Крім того, недостатньо ефективною є система внутрішніх комунікацій, що проявляється в нерівномірному розподілі інформації між підрозділами та певній закритості керівництва в процесі формування змін. Також потребує вдосконалення підхід до оцінки рівня задоволеності працівників роботою, оскільки на підприємстві відсутня систематизована програма зворотного зв'язку, що

перешкоджає своєчасному виявленню проблем на рівні внутрішнього середовища.

Окрему увагу варто приділити такому виклику, як недостатній розвиток інституту наставництва та лідерства в організації. Попри формально визначену ієрархію, багато рішень приймаються централізовано, що гальмує ініціативу працівників та обмежує можливості для розвитку кадрового потенціалу. Крім того, корпоративні цінності, хоч і задекларовані у внутрішній політиці компанії, не завжди супроводжуються практичними діями з боку керівництва, що породжує певний розрив між задекларованим і реальним корпоративним середовищем.

З метою подолання зазначених проблем та підвищення ефективності корпоративної культури доцільно вжити низку управлінських заходів. Насамперед слід вдосконалити систему внутрішніх комунікацій, упровадивши багаторівневу модель інформування, яка включатиме як формальні, так і неформальні канали. Це дозволить покращити прозорість управлінських рішень, сприятиме своєчасному інформуванню працівників про зміни у структурі, завданнях чи стратегії компанії.

Також важливо розробити й запровадити системну програму корпоративного навчання, яка б охоплювала питання етики, лідерства, міжособистісної комунікації та розвитку емоційного інтелекту. Це сприятиме формуванню сильної команди, здатної працювати в умовах змін та ефективно реагувати на зовнішні виклики. Не менш важливим є запровадження механізмів мотивації, орієнтованих не лише на фінансове заохочення, а й на професійне зростання, публічне визнання досягнень, розвиток ініціативності та особистої відповідальності працівників.

У перспективі доцільно також сформувати внутрішній «кодекс культури» — документ, який би чітко окреслював прийнятні моделі поведінки, цінності та етичні стандарти для всіх категорій персоналу. Його наявність дозволить не лише стандартизувати підходи до взаємодії в колективі, а й посилити управлінський контроль за дотриманням культурних

норм. Крім того, системне опитування працівників із метою оцінки організаційного клімату стане важливим інструментом зворотного зв'язку, що дозволить оперативно реагувати на проблеми та адаптувати корпоративну політику до реальних потреб колективу.

Таким чином, підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що корпоративна культура в ПрАТ «МХП» є вагомим чинником, який потребує постійного вдосконалення. Від її якості залежать рівень мотивації персоналу, ефективність управлінських рішень, продуктивність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства загалом. Запропоновані напрями удосконалення корпоративної культури мають не лише покращити внутрішній мікроклімат, а й стати підґрунтям для довгострокового сталого розвитку компанії.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аокі М., Кім Х. К. Порівняльний аналіз корпоративного управління: передісторія і сучасність. У: Корпоративне управління в перехідних економіках: інсайдерський контроль і роль банків / за ред. М. Аокі; пер. з англ. 1997. 558 с.
2. Баюра Д. О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 18–22.
3. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Кіровоград: Кіровогр. нац. техн. ун-т, 2015. 20 с.
4. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.

Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2015. Вип. 3. С. 61–65.

5. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.

6. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

7. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2008. 20 с.

8. Козак М. Ю. Корпоративна культура: сутність, значення та вплив на ефективність діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2015. Т. 20, № 1. С. 123–128.

9. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. № 9 (1). С. 86–91.

10. Королович О. О., Реслер М. В., Пігош В. А. Корпоративне право та корпоративна культура як засоби впливу на ефективність роботи корпорацій. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2020. Т. 7, № 1. С. 97–103.

11. Литвиненко Я. В. Вплив корпоративної культури на соціально-економічний розвиток підприємства. Вісник економічних досліджень. 2016. № 5. С. 82–87.

12. Марченко В. Г. Корпоративна культура як чинник підвищення ефективності управління підприємством. Економічний форум. 2018. № 3. С. 57–62.

13. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Modern Economics. 2020. № 24. С. 113–118.

14. Нікітіна І. В. Корпоративна культура: особливості формування та вплив на персонал. Управління розвитком. 2019. № 1. С. 12–17.
15. Овчаренко М. І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. Економічний простір. 2011. № 52/2. С. 250–259.
16. Павленко Л. А. Методика визначення зв'язку між показниками корпоративного управління та показниками фінансово-господарчої діяльності акціонерних товариств в Україні. Системи обробки інформації. 2012. № 4 (1). С. 162–165.
17. Панченко О. М. Вплив корпоративної культури на мотивацію працівників. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 10. С. 34–40.
18. Поліщук В. А., Ковальчук Т. В. Корпоративна культура: зміст, форми та вплив на продуктивність праці. Економічний простір. 2019. № 15. С. 95–101.
19. Попович І. В. Роль корпоративної культури у формуванні ефективної кадрової політики підприємства. Менеджмент і підприємництво. 2021. № 2. С. 45–51.
20. Примаков С. М. Корпоративна культура та її значення в управлінні персоналом. Проблеми теорії та практики управління. 2022. № 7. С. 61–67.
21. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Закон України від 22 липня 2014 року № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14> (дата звернення: 12.05.2025).
22. Савчук Ю. О. Корпоративна культура як складова стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 27–33.
23. Сидоренко О. В. Вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 8. С. 74–79.



24. Стадник І. О., Черненко М. В. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2020. № 9. С. 89–95.
25. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28–32.
26. Трофименко Т. В. Вплив корпоративної культури на імідж компанії. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 102–108.
27. Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2020–2023 рр. URL: <https://www.mhp.com.ua> (дата звернення: 12.05.2025).
28. Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2021 рік. URL: <https://www.mhp.com.ua/financials> (дата звернення: 12.05.2025).
29. Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2022 рік. URL: <https://www.mhp.com.ua/financials> (дата звернення: 12.05.2025).
30. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки». 2012. № 1 (56), Т. 4. С. 81–85.
31. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 114. С. 160–165.

