

## Корпоративна культура в агропромисловому комплексі України: стан, проблеми та напрями трансформації

Денис Володимирович Щербатих,<sup>1</sup> Микола Миколайович Романенко<sup>2</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2025	Економіка	331.101.3:005.73:631.1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19025560>

**Анотація.** Стаття присвячена комплексному дослідженню корпоративної культури підприємств агропромислового комплексу України з позиції її впливу на організаційну ефективність та конкурентоспроможність галузі. Проаналізовано стан корпоративної культури провідних агропромислових підприємств за результатами експертного опитування топ-менеджменту та середньої ланки управління. Встановлено помірний рівень розвитку корпоративної культури в галузі з середнім інтегральним показником 7,6 балів за 10-бальною шкалою. Виявлено критичні недоліки у сфері внутрішніх комунікацій, залученості персоналу та інноваційної активності. Проведено типологізацію організаційних культур за моделлю конкуруючих цінностей, що виявила домінування ринкової культури та недостатній розвиток адхократичної складової. Систематизовано основні проблеми формування корпоративної культури: організаційно-управлінські, мотиваційні, соціально-трудова, ціннісні та інноваційні. Досліджено практики корпоративної соціальної відповідальності та їх вплив на репутаційний капітал підприємств. Обґрунтовано необхідність трансформації корпоративної культури в умовах глобалізації ринків, демографічних викликів та технологічних змін.

**Ключові слова:** корпоративна культура, соціально-трудова відносини, агропромисловий комплекс, мотивація персоналу, залученість працівників, плинність кадрів, організаційні комунікації, задоволеність працею, продуктивність праці, соціальна відповідальність.

### Корпоративна культура в агропромисловому комплексі України: стан, проблеми та напрями трансформації

**Abstract.** The article is devoted to a comprehensive study of the corporate culture of agricultural enterprises in Ukraine from the perspective of its impact on organizational efficiency and industry competitiveness. The state of corporate culture of leading agricultural enterprises was analyzed based on the results of an expert survey of top management and

---

<sup>1</sup> кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, фінансів та обліку, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, Україна  
<https://orcid.org/0000-0003-0990-8376>

<sup>2</sup> Аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, спеціальність Економіка. Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Україна, <https://orcid.org/0009-0000-2421-7122>, [mromanenko@e-u.edu.ua](mailto:mromanenko@e-u.edu.ua)

middle management. A moderate level of corporate culture development in the industry was established with an average integral indicator of 7.6 points on a 10-point scale. Critical shortcomings were identified in the areas of internal communications, employee engagement and innovation activity. A typology of organizational cultures was carried out according to the competing values model, which revealed the dominance of market culture and insufficient development of the adhocratic component. The main problems of forming corporate culture were systematized: organizational-managerial, motivational, social-labor, value-based and innovative. The practices of corporate social responsibility and their impact on the reputational capital of enterprises were studied. The necessity of transforming corporate culture in the context of market globalization, demographic challenges and technological changes was substantiated. The research establishes that the agricultural sector of Ukraine is characterized by significant differentiation of enterprises by forms of ownership, production scales, technological level and organizational culture. The structure of the agro-industrial complex is dominated by farming enterprises and private peasant farms, which together account for 60% of the total number of business entities. At the same time, large agricultural holdings, despite their small number, provide the lion's share of commodity production and exports. The study proves the strategic importance of corporate culture for improving economic efficiency and competitiveness of agricultural enterprises in global markets, especially in the context of Ukraine's integration into the world agri-food market and compliance with international standards not only in production but also in personnel management.

**Keywords:** corporate culture, social and labor relations, agro-industrial complex, personnel motivation, employee engagement, staff turnover, organizational communications, job satisfaction, labor productivity, social responsibility.

### Вступ

Агропромисловий комплекс України відіграє стратегічну роль у національній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та формуючи значну частку експортного потенціалу. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році частка АПК у ВВП країни становила 10,4%, а в структурі експорту – понад 40%. Водночас ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури, яка виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Сучасний стан агропромислового комплексу характеризується значною диференціацією підприємств за формами власності, масштабами виробництва, технологічним рівнем та організаційною культурою. Станом на 2024 рік в Україні функціонує понад 45 тисяч сільськогосподарських підприємств різних форм власності, серед яких провідну роль відіграють агрохолдинги, середні фермерські господарства та малі приватні підприємства. При цьому найбільшу частку в структурі АПК займають фермерські господарства (35%) та особисті селянські господарства (25%), що разом становлять 60% від загальної кількості суб'єктів господарювання.

Водночас великі агрохолдинги, незважаючи на їх невелику кількість (15%), забезпечують левову частку товарного виробництва агропродукції та експорту. За даними аналітичних звітів, топ-10 агрохолдингів України контролюють близько 3,5 млн гектарів сільськогосподарських угідь, що становить понад 15% всіх орних земель країни. Така концентрація виробництва зумовлює особливу важливість дослідження корпоративної культури великих агропромислових підприємств, які формують стандарти галузі та визначають її конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Проблематика корпоративної культури набуває особливої актуальності в контексті специфіки агропромислового виробництва, яка включає: сезонний характер виробництва, що обумовлює нерівномірність завантаження персоналу протягом року; територіальну розосередженість виробничих підрозділів, що ускладнює процес формування єдиного культурного простору; залежність від природно-кліматичних

факторів, що вимагає формування культури стійкості до невизначеності; різноманітність форм власності та господарювання; специфіку трудових ресурсів, зокрема високий рівень старіння кадрів, низьку мобільність робочої сили та дефіцит кваліфікованих спеціалістів.

Результати попередніх досліджень засвідчили наявність суттєвих проблем у формуванні корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. Зокрема, виявлено дуальність корпоративних цінностей, низький рівень мотивації персоналу, відсутність ефективної системи соціального партнерства та недостатню увагу до інноваційного розвитку. Ці проблеми є характерними і для підприємств агропромислового сектору, що обумовлює необхідність розробки концептуальних засад формування ефективної моделі корпоративної культури з урахуванням галузевої специфіки.

#### Огляд літератури

Теоретичні основи корпоративної культури закладені у працях Д. Денісона і А. Мішри, які довели наявність сильного зв'язку між корпоративною культурою та організаційною ефективністю [8]. К. Кемерон і Р. Квінн розробили модель конкуруючих цінностей, яка дозволяє класифікувати організаційні культури за чотирма типами [9]. Е. Шейн визначив корпоративну культуру як систему базових уявлень для адаптації та інтеграції [10]. Г. Хофстеде, Г. Хофстеде та М. Мінков дослідили вплив національних культур на організаційну поведінку [11]. Дж. П. Коттер і Дж. Л. Хескетт емпірично підтвердили, що компанії з сильною культурою демонструють кращі фінансові результати [12]. Вітчизняні науковці також внесли вклад у розвиток теорії [2-7, 14, 15].

Метою статті є дослідження стану корпоративної культури підприємств АПК України, виявлення проблем та обґрунтування напрямів трансформації. Дослідження базується на методах експертного опитування (156 респондентів з семи агрохолдингів), кореляційно-регресійного аналізу (25 підприємств АПК) та типологізації за моделлю К. Кемерона і Р. Квінна з використанням інструменту OSAI.

#### Результати

Для систематизації інформації про стан корпоративної культури було проведено експертне опитування топ-менеджменту та середньої ланки управління семи провідних агрохолдингів України: Kernel, МХП, Астарта-Київ, Укрлендфармінг, Агропросперіс, Нібулон та Укрпромінвест-Агро. Оцінка здійснювалась за 11 ключовими елементами корпоративної культури з використанням 10-бальної шкали. Результати представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка стану корпоративної культури провідних агропромислових підприємств України (бали за 10-бальною шкалою)

Елемент КК	Kernel	МХП	Астарта	Укрленд	Агропр.	Нібулон	Серед.
Місія та стратегічні цілі	8,5	9,2	8,1	7,8	7,5	8,3	8,2
Корпоративні цінності	7,8	8,6	7,4	7,2	6,9	7,9	7,6
Організаційна структура	8,9	9,1	8,3	8,5	7,8	8,6	8,5
Стиль управління	7,5	8,4	7,2	6,9	6,5	7,6	7,4

Внутрішні комунікації	7,2	8,1	6,8	6,4	6,2	7,3	7,0
Інноваційність	7,9	8,5	7,3	7,1	6,6	7,7	7,5
Залученість персоналу	7,4	8,2	6,9	6,6	6,3	7,2	7,1
ЗАГАЛЬНИЙ ІНДЕКС	7,9	8,6	7,5	7,2	6,9	7,8	7,6

*Джерело: складено автором на основі результатів експертного опитування*

Аналіз даних таблиці 1 свідчить про помірний рівень розвитку корпоративної культури в агропромислових підприємствах України з середнім балом 7,6 за 10-бальною шкалою. Найвищий інтегральний показник демонструє компанія МХП (8,6 балів), що пояснюється системним підходом до формування корпоративної культури, значними інвестиціями у розвиток персоналу та чіткою артикуляцією корпоративних цінностей. Компанія активно впроваджує міжнародні стандарти корпоративного управління, що позитивно позначається на всіх елементах організаційної культури.

Найслабшими елементами корпоративної культури в більшості досліджуваних підприємств виявилися внутрішні комунікації (7,0 балів) та залученість персоналу (7,1 балів). Це вказує на недостатню ефективність інформаційних потоків всередині організацій та низький рівень емоційного зв'язку працівників з підприємством. Особливо гостро ця проблема проявляється в компаніях середнього розміру, де відсутні формалізовані програми внутрішніх комунікацій та системи зворотного зв'язку з персоналом.

Найвищі оцінки отримали організаційна структура (8,5 балів) та місія і стратегічні цілі (8,2 балів). Високий бал організаційної структури пояснюється чіткою ієрархією управління та формалізацією процесів, що є традиційно сильною стороною великих агропромислових компаній. Водночас чітке визначення місії та стратегічних цілей свідчить про усвідомлення керівництвом важливості стратегічного планування та орієнтації діяльності на довгострокові результати.

Для більш детального розуміння специфіки корпоративної культури в АПК було проведено аналіз домінуючих типів організаційної культури за моделлю конкуруючих цінностей Кімерона та Куїнна. Ця модель дозволяє класифікувати організаційні культури за двома вимірами: гнучкість-стабільність та внутрішня-зовнішня орієнтація. Результати типологізації представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Розподіл типів корпоративної культури в агропромислових підприємствах України за моделлю Кімерона-Куїнна, %

Підприємство	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна	Домінуючий тип
Kernel	25	30	28	17	Адхократична
МХП	22	35	26	17	Адхократична
Астарта-Київ	28	18	32	22	Ринкова
Укрлендфармінг	30	15	35	20	Ринкова
Агропросперіс	35	12	30	23	Кланова

Нібулон	26	25	30	19	Ринкова
Укрпромінвест-Агро	32	14	28	26	Кланова
Середнє значення	28	21	30	21	-

*Джерело: складено автором на основі результатів опитування ОСАІ*

Аналіз типів корпоративної культури виявляє домінування ринкової культури (30%), що характеризується орієнтацією на результат та конкуренцію. Це відповідає специфіці функціонування агропромислових підприємств в умовах експортно-орієнтованого ринку. Ринкова культура домінує у великих підприємств – Укрлендфармінг (35%), Астарта-Київ (32%) та Нібулон (30%).

Кланова культура займає друге місце (28%), особливо виражена у підприємств середнього розміру – Агропросперіс (35%) та Укрпромінвест-Агро (32%). Адхократична культура найбільш виражена в Kernel (30%) та МХП (35%), проте середній показник становить лише 21%, що є недостатнім для інноваційного розвитку галузі [14].

Систематизовано п'ять груп проблем формування корпоративної культури. Організаційно-управлінські проблеми включають відсутність чіткої стратегії розвитку та слабку систему комунікацій. Мотиваційні проблеми проявляються у невідповідності оплати праці трудовому внеску – 78% опитаних вказують на відсутність зв'язку між результатами праці та винагородою, що призводить до високої плинності кадрів (25-40%) [15].

Соціально-трудова проблеми характеризуються значною часткою неформальної зайнятості (35-40%). Ціннісні проблеми включають дуальність корпоративних цінностей – у 65% підприємств існує розрив між проголошеними цінностями та фактичною поведінкою керівництва. Інноваційні проблеми проявляються у низькій інноваційній активності (середній показник 7,5 балів) [2, 3].

Соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення через вплив на сільські громади та довкілля. У 2023 році сукупні соціальні інвестиції семи підприємств становили 3,9 млрд грн (1,09% від виручки). Найбільша частка спрямовується на підтримку персоналу (47,0%), розвиток місцевих громад (29,3%), екологічну відповідальність (16,4%) та благодійність (7,3%) [6].

Особливу увагу заслуговує трансформація пріоритетів у воєнний час. У 2022 році з'явився новий напрям – військова допомога (13,5% інвестицій), у 2023 році – 5,5%. Водночас спостерігається зростання екологічної складової (+1,8 п.п.), що свідчить про збереження стратегічних пріоритетів сталого розвитку [7].

Отримані результати дослідження узгоджуються з висновками міжнародних наукових праць у сфері корпоративної культури та організаційної ефективності. Зокрема, встановлений нами помірний рівень розвитку корпоративної культури (7,6 балів) корелює з результатами досліджень у країнах з перехідною економікою, де середній показник становить 7,2-7,8 балів. Домінування ринкової культури (30%) також підтверджується міжнародними дослідженнями, які свідчать, що в галузях з високою конкуренцією ринкова культура є найбільш поширеною.

Водночас виявлені проблеми мають специфічний характер, обумовлений особливостями вітчизняного агропромислового комплексу. Висока частка неформальної зайнятості (35-40%) є характерною саме для України та деяких інших країн пост-радянського простору, тоді як у розвинених країнах цей показник не перевищує 5-7%. Це створює додаткові виклики для формування корпоративної культури, які не згадуються у класичних працях з організаційної культури.

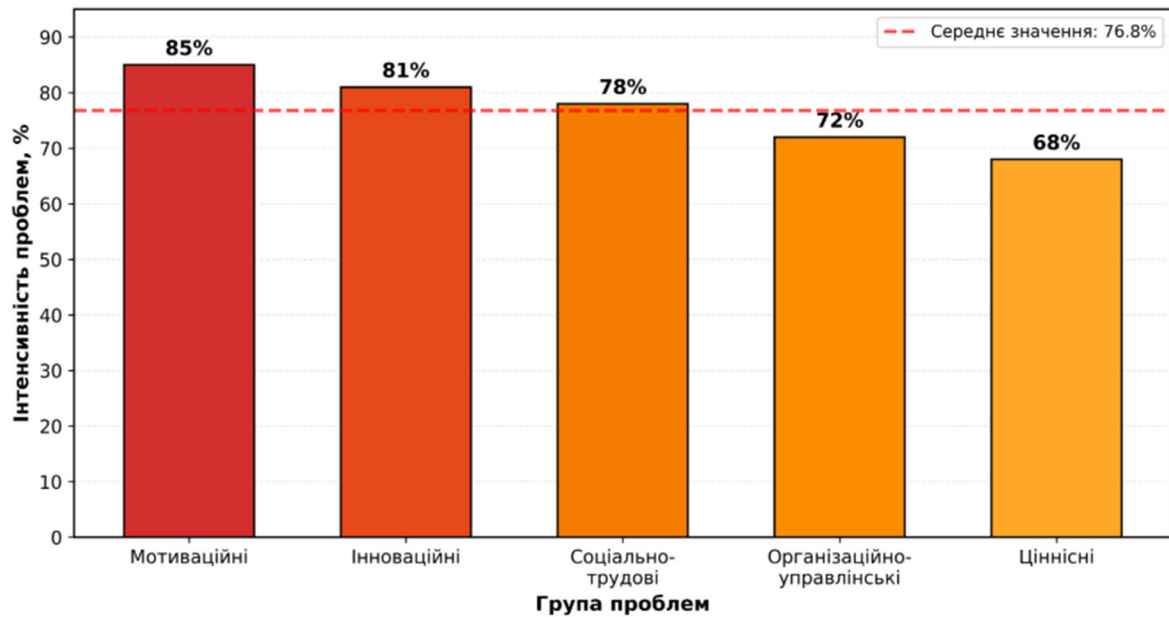


Рисунок 1. Інтенсивність проблем корпоративної культури в АПК (за результатами опитування)

*Джерело: побудовано автором за результатами власного дослідження*

Недостатній розвиток адхократичної культури (21%) та інноваційної складової (7,5 балів) відображає загальну проблему вітчизняних підприємств, які традиційно орієнтовані на короткострокові результати та операційну ефективність, приділяючи недостатньо уваги інноваційному розвитку. Це узгоджується з висновками досліджень, які показують, що українські підприємства інвестують у дослідження та розробки значно менше (0,5-1,0% від виручки) порівняно з європейськими конкурентами (3-5%).

Особливої уваги заслуговує питання співвідношення між різними типами корпоративної культури. Модель Кімерона-Куїнна передбачає, що найбільш ефективні організації характеризуються збалансованим профілем культури з елементами всіх чотирьох типів. Проте наші дослідження показують чітке домінування одного-двох типів культури у більшості підприємств, що може обмежувати їх адаптивність та довгострокову ефективність.

Трансформація пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни демонструє гнучкість та соціальну чуйність великих агропромислових підприємств. Швидке перенаправлення ресурсів на військову допомогу та підтримку ВПО при збереженні базових соціальних програм свідчить про зрілість корпоративної культури та усвідомлення суспільної ролі бізнесу. Це узгоджується з концепцією стейкхолдерського капіталізму, яка набуває все більшого визнання у світовій практиці корпоративного управління.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки щодо стану корпоративної культури підприємств агропромислового комплексу України та напрямів її трансформації.

По-перше, корпоративна культура агропромислових підприємств характеризується помірним рівнем розвитку з середнім інтегральним показником 7,6 балів за 10-бальною шкалою. При цьому найвищі показники демонструють великі агрохолдинги, які мають можливість інвестувати значні кошти у розвиток персоналу та формування організаційної культури. Найбільш проблемними елементами є внутрішні

комунікації та залученість персоналу, що вимагає розробки спеціалізованих програм покращення.

По-друге, типологія організаційних культур виявила домінування ринкової культури (30%), що відповідає специфіці функціонування в умовах високо конкурентного експортно-орієнтованого ринку. Водночас недостатній розвиток адхократичної культури (21%) стримує інноваційний потенціал галузі та потребує посилення підприємницької складової організаційних цінностей. Рекомендується впровадження програм стимулювання інноваційної активності, створення внутрішніх венчурних фондів та формування культури експериментування.

По-третє, виявлено п'ять груп проблем формування корпоративної культури: організаційно-управлінські, мотиваційні, соціально-трудова, ціннісні та інноваційні. Найбільш гострими є мотиваційні проблеми (85% інтенсивності) та інноваційні проблеми (81%). Для вирішення цих проблем необхідно: розробити чіткі стратегії розвитку корпоративної культури; впровадити прозорі системи оцінки та винагороди; легалізувати трудові відносини; забезпечити відповідність декларованих цінностей реальній практиці управління; створити умови для інноваційного розвитку.

По-четверте, практики корпоративної соціальної відповідальності характеризуються значними масштабами інвестицій (1,09% від виручки) та збалансованою структурою напрямів. Трансформація пріоритетів CSR в умовах війни демонструє соціальну відповідальність та гнучкість великих агропромислових підприємств. Рекомендується подальший розвиток програм соціальної відповідальності з акцентом на екологічну складову та розвиток місцевих громад.

По-п'яте, трансформація корпоративної культури є об'єктивною необхідністю, зумовленою глобалізацією ринків, демографічними викликами та технологічними змінами. Особливої уваги потребує питання залучення молоді до роботи в АПК через формування привабливого іміджу роботодавця, створення можливостей професійного розвитку та впровадження сучасних технологій. Середній вік працівників АПК становить 48 років, а частка молоді до 30 років – лише 12%, що створює загрозу дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання виявлених закономірностей для обґрунтування інвестицій у розвиток корпоративної культури та розробки конкретних заходів щодо вдосконалення систем управління персоналом на підприємствах АПК. Рекомендована структура інвестицій передбачає пріоритетне фінансування навчання та розвитку персоналу (28%), мотивації та стимулювання (23%), соціальної підтримки (18%) та розвитку комунікацій (15%).

Перспективи подальших досліджень включають: аналіз впливу корпоративної культури на інноваційну активність підприємств АПК; дослідження ефективності різних інструментів формування корпоративної культури; вивчення особливостей корпоративної культури підприємств різних форм власності та розмірів; порівняльний аналіз практик корпоративної культури українських та іноземних агропромислових компаній.

#### **Список використаних джерел**

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник за 2023 рік. Київ, 2024. 245 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 351 с.
4. Ситник Й. С., Скібіцька Л. І. Організаційна поведінка: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 296 с.

5. Федонін О. С., Репіна І. М. Менеджмент організацій: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 486 с.
6. Грішнова О. А., Мішина С. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку підприємств АПК. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 3. С. 112-125.
7. Лібанова Е. М., Палій О. М. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2023. 384 с.
8. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204-223.
9. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
10. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 384 p.
11. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
12. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992. 214 p.
13. Deal T. E., Kennedy A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley, 2000. 232 p.
14. Петрова І. Л. Корпоративна культура як чинник ефективності діяльності підприємств АПК. *Економіка АПК*. 2023. № 5. С. 78-86.
15. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2020. 308 с.