

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління розвитком корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 1

**Мотрич Данііл Юрійович**

Керівник:

Собчишин Віталій Миколайович

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Мотрича Данііла Юрійовича**

1. Тема роботи «Управління розвитком корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Собчишин Віталій Миколайович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи розвитку корпоративної культури в умовах сталого розвитку

РОЗДІЛ 2. Оцінка стану корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті цілей сталого розвитку

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті цілей сталого розвитку

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Даніїл МОТРИЧ**

**Керівник роботи**

**Віталій СОБЧИШИН**

## АНОТАЦІЯ

Мотрич Д. Ю. «Управління розвитком корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні та прикладні питання сутності та ролі управління розвитком корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку; досліджено її завдання, принципи, структура, проаналізовані концептуальні засади сталого розвитку та їхній вплив на формування корпоративної культури підприємства.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті цілей сталого розвитку: запропоновано комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення корпоративної культури які сприятимуть підвищенню соціальної відповідальності підприємства, його екологічної стійкості та економічної результативності; розроблено механізм управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті сталого розвитку на 2026-2027 рр.; побудовано стратегію сталого розвитку корпоративної культури підприємства яка ґрунтується на поєднанні економічних, екологічних та соціальних орієнтирів; рекомендовано придбати агронавігатор та впровадити сучасні цифрові інструменти, сервіс для проєктного менеджменту Worksection; запропоновані 10 безкоштовних курсів на платформі Prometheus; рекомендовано впровадження екоорієнтованих інновацій та проведення екологічних акцій – «Green Office» + «Green Farm».

*Ключові слова:* управління, корпоративна культура, підприємство, агропродовольча сфера, сталий розвиток.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	8
1.1. Сутність корпоративної культури та її роль у функціонуванні підприємств агропродовольчої сфери .....	8
1.2. Концептуальні засади сталого розвитку та їхній вплив на формування корпоративної культури підприємства .....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	25
2.2. Оцінка стану корпоративної культури та її відповідність принципам сталого розвитку .....	31
2.3. Визначення впливу факторів управління розвитком корпоративної культури підприємства.....	38
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	48
3.1. Розроблення стратегії розвитку корпоративної культури з урахуванням цілей сталого розвитку .....	48
3.2. Оцінка очікуваних результатів упровадження запропонованих заходів та їх вплив на ефективність підприємства .....	54
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобальних трансформацій та постійних викликів, пов'язаних зі змінами економічного, екологічного та соціального середовища, агропродовольча сфера набуває стратегічного значення для забезпечення продовольчої безпеки, конкурентоспроможності національної економіки та сталого розвитку суспільства. В цих умовах особливу роль відіграє корпоративна культура підприємства, яка виступає ключовим чинником формування ефективної системи управління, забезпечення високої продуктивності праці, підвищення якості продукції та зміцнення репутації. Узгодженість корпоративних цінностей, норм та моделей поведінки із Цілями сталого розвитку стає важливою умовою для підвищення ефективності діяльності підприємств, формування довіри з боку партнерів та споживачів, а також забезпечення довгострокового розвитку. Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах посилення конкуренції та необхідності переходу агропродовольчих підприємств до сталих моделей функціонування суттєво зростає потреба у формуванні такої корпоративної культури, яка не лише підтримує стратегічні цілі підприємства, а й сприяє їх інтеграції із загальними векторами сталого розвитку. Це ставить перед менеджментом завдання розроблення та впровадження ефективних механізмів управління розвитком корпоративної культури, що дозволить забезпечити стійкість, інноваційність та соціальну орієнтованість підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

**Мета та завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів управління розвитком

корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – процес управління розвитком корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних та організаційно-управлінських підходів до формування й розвитку корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

**Методи досліджень.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу, синтезу, порівняльний, економічного моделювання, статистичний, соціологічний, графічний.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Полтавського району за 2020-2024 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних й зарубіжних авторів з управління корпоративною культурою, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора, результати анкетувань й опитувань працівників.

**Елементи наукової новизни** полягають у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління корпоративною культурою в агропродовольчих підприємствах на основі впровадження інноваційних, соціально відповідальних та екологічно орієнтованих управлінських практик.

**Практична значущість.** Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо формування та розвитку корпоративної культури підприємств агропродовольчої сфери, а також запропоновані рекомендації можуть бути використані для удосконалення системи управління корпоративною культурою з урахуванням принципів сталого розвитку та при розробленні стратегій розвитку підприємств агропродовольчого сектору, спрямованих на підвищення їх соціальної відповідальності, інноваційності та екологічної стійкості.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження

за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут» випуск № 35/2025; X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, ПДАУ 13 листопада 2025 року), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, ПДАУ 19 грудня 2025 року).

**Публікації.** Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Собчишин В., Мотрич Д. Роль корпоративної культури у в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»*. 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 208-209.

2. Собчишин В., Мотрич Д. Сутність корпоративної культури та її роль у функціонуванні підприємств агропродовольчої сфери. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*. 19 грудня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 222-224.

3. Собчишин В. М., Баган Н. В., Мотрич Д. Ю. Синергія управління ресурсами та витратами в системі ефективності аграрного виробництва. *Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»*. 2025. Вип. 35. С. 176-182.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 70 сторінках друкованого тексту. Робота містить 9 таблиць, 18 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

#### **1.1. Сутність корпоративної культури та її роль у функціонуванні підприємств агропродовольчої сфери**

Важливим елементом системи управління підприємством агропродовольчої сфери, де висока залежністю від людських, природних ресурсів та взаємодії з локальними громадами є корпоративна культура. Правильно сформована корпоративна культура забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє ефективному прийняттю рішень, зміцнює репутацію підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

Корпоративна культура має значний вплив на ефективність діяльності підприємства так використання його трудових ресурсів, оскільки саме люди формують, дотримуються та розвивають її рівень, особливості та елементи. Корпоративну культуру прийнято вважати системою стандартів та правил щодо взаємодії колективу з управлінськими ланками, структурними підрозділами й ключовими факторами розвитку підприємства [13].

Корпоративна культура є складним й багатоаспектним поняттям, яке має безліч різноманітних трактувань, запропонованих як українськими, так й зарубіжними дослідниками. Сьогодні з'являються нові підходи до її визначення, адже світ постійно змінюється, а науково-технічний прогрес суттєво впливає на всі процеси, зокрема й культурні. У результаті відкриваються нові можливості, з'являються цікаві елементи та креативні напрями, що дає кожному підприємству змогу сформувати й розвивати власну, унікальну корпоративну культуру.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у розвитку підприємства, адже завдяки своїм унікальним елементам вона формує у працівників відчуття належності до спільної діяльності, створює певну ідентичність,

особливість та відмінність організації. Для нових співробітників вона слугує інструментом адаптації, оскільки забезпечує розуміння ключових цінностей, норм поведінки, принципів взаємодії та стандартів професійної етики. Це сприяє швидшому входженню в колектив, засвоєнню основ діяльності підприємства та формуванню відчуття причетності до спільної мети [2]. У цьому контексті корпоративна культура виступає своєрідним дороговказом, який показує, яка поведінка є прийнятною, а яка ні. Завдяки цьому працівники відчують стабільність, а рівень невизначеності й психологічного дискомфорту на початковому етапі роботи знижується.

Попри значну кількість підходів до визначення поняття «корпоративна культура», більшість із них зосереджуються на описі її складових, не беручи до уваги специфіку діяльності підприємства. Узагальнивши попередні дослідження, можна запропонувати власне бачення сутності цього явища.

На нашу думку, «корпоративна культура підприємства агропродовольчої сфери – це система традицій, норм, цінностей, управлінських принципів й моделей поведінки, які формують взаємовідносини між працівниками, партнерами та споживачами й одночасно визначають унікальну ідентичність підприємства. Така культура повинна відображати специфіку аграрного виробництва, орієнтованого на безпеку, якість й сталий розвиток, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей підприємства з інтересами його персоналу».

Формування корпоративної культури охоплює три ключові рівні: внутрішній, базовий та зовнішній. Внутрішній рівень проявляється у цінностях працівників, їхній поведінці та неформальних правилах взаємодії в колективі. Базовий рівень включає офіційні документи, що регламентують діяльність організації, місію, цілі, статут, етичний кодекс тощо. Зовнішній рівень стосується візуального оформлення, тобто брендової символіки, елементів фірмового стилю, корпоративних традицій й свят, тобто усіх зовнішніх атрибутів корпоративної культури [33].

Корпоративна культура суттєво впливає на ефективність підприємства та використання його трудових ресурсів, адже саме працівники створюють, підтримують і розвивають її елементи й особливості. Її часто розглядають як систему норм й стандартів взаємодії колективу з управлінськими структурами, підрозділами та ключовими факторами розвитку підприємства [13].

Головна мета корпоративної культури полягає у впливі на поведінку співробітників таким чином, щоб підприємство могло успішно досягати своїх стратегічних цілей. Для цього необхідно виконати низку завдань (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Завдання функціонування корпоративної культури підприємства [розроблено за допомогою 6; 7; 12]

Слід підкреслити, що корпоративна культура кожного підприємства є унікальною й неможливо знайти дві абсолютно однакові. Навіть якщо одне підприємство має добре сформовану та результативну корпоративну культуру, інше не зможе повністю перейняти її для себе, адже кожне з них має власну специфіку діяльності, напрям спеціалізації, чисельність персоналу та індивідуальну історію створення [43]. Тому, формуючи корпоративну культуру, можна враховувати досвід інших підприємств й запозичувати окремі елементи вже розвинених культур, водночас додаючи власні унікальні риси, що відображають індивідуальність підприємства та допомагають вирізнитися

серед конкурентів з урахуванням системи лідерства й комунікацій.

Створити неповторну корпоративну культуру можна, орієнтуючись на основні принципи, які зазвичай використовує більшість підприємств у своїй діяльності (рис. 1.2).

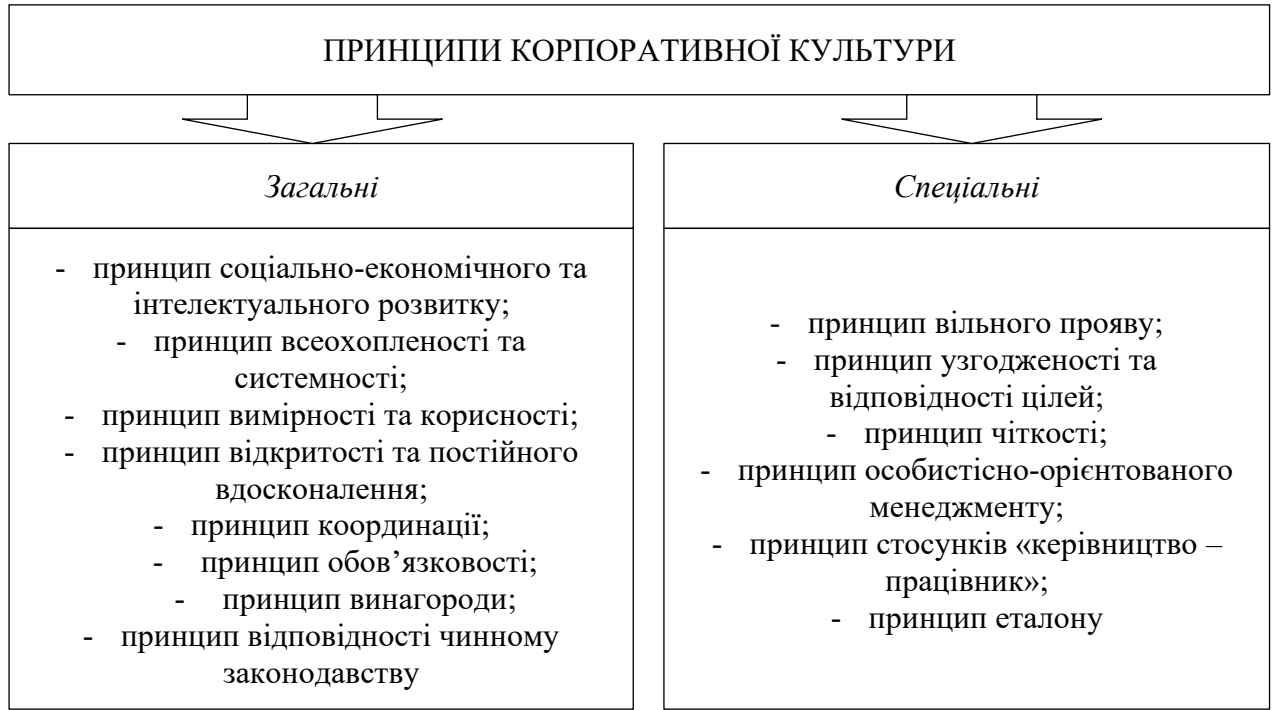


Рис. 1.2. Принципи корпоративної культури [розроблено за допомогою 4; 42; 47]

Результативна корпоративна культура виявляється у властивому працівникам стилі поведінки, що формується під впливом реалізації стратегічних та оперативних завдань підприємства. Високий рівень культурної зрілості персоналу сприяє ефективному вирішенню складних питань розвитку підприємства та забезпечує стабільні й довготривалі взаємини з партнерами та клієнтами [8].

Як вже зазначалося, особливості формування корпоративної культури визначаються специфікою діяльності підприємства. Оскільки наше дослідження присвячене корпоративній культурі підприємств агропродовольчого сектору, важливо враховувати характерні риси саме цієї сфери під час побудови корпоративної культури (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Особливості підприємства агропродовольчої сфери, які впливають на корпоративну культуру [розроблено за допомогою 12; 14; 37]

Отже, оскільки, агропродовольча сфера має специфічні умови діяльності, зокрема це сезонний характер роботи, висока залежність від природно-кліматичних чинників, переважання виконання роботи за допомогою ручної праці, постійна взаємодія з місцевими громадами та підтримка високих вимог якості й безпеки продукції, то відповідно корпоративна культура в підприємствах даної сфери має бути орієнтована на екологічну відповідальність (дотримуватися цінностей сталого землекористування, раціонального використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля), мати високий рівень соціальної відповідальності (сприяти підтримці локальних громад, розвитку людського потенціалу та збереженню сільських територій), бути гнучкою й адаптивною,

підтримувати відчуття згуртованості, командності й взаємопідтримки персоналу та головним пріоритетом ставити забезпечення споживачів якісною та безпечною продукцією. Таким чином, ефективна корпоративна культура є результатом гармонійного поєднання традиційності та інноваційності, що забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Наявність дієвої корпоративної культури дає підприємству змогу зміцнити свою репутацію та сформувати позитивний імідж. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню результативності працівників, їхньому залученню до роботи та посиленню мотивації, що зрештою забезпечує кращі показники діяльності завдяки якіснішому виконанню професійних завдань. Отже, корпоративна культура допомагає створити сприятливе робоче середовище та позитивний психологічний клімат, у якому кожен співробітник відчуває свою причетність до спільної справи й працює впевненіше [31].

Вплив корпоративної культури на імідж підприємства проявляється через різні зовнішні аспекти: оформлення та дизайн, стиль комунікації з клієнтами, участь у соціальних ініціативах, дотримання цінностей, рівень мотивації персоналу, конкурентоспроможність, лояльність до споживачів і співробітників, ефективну командну роботу, що оптимізує процеси та підвищує продуктивність. Важливими результатами також є стимулювання інновацій та покращення якості управлінських рішень.

Успішні підприємства формують власну корпоративну культуру, яка допомагає досягати високих результатів. Вона створює унікальність організації, забезпечує відчуття належності працівників і формує їхню відданість спільним цілям. Крім того, корпоративна культура зміцнює соціальну стабільність у колективі та виконує функцію внутрішнього регулювання, спрямовуючи поведінку та взаємодію співробітників відповідно до визначених норм і цінностей [20].

Розглянемо на рис. 1.4 структуру корпоративної культури підприємства.



Рис. 1.4. Структура корпоративної культури [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 1.4 структура корпоративної культури складається з двох основних рівнів: зовнішнього та внутрішнього які реалізуються за допомогою трьох різних складових.

Основними складовими корпоративної культури переважно є цінності (екологічність, відповідальність, інноваційність, орієнтація на якість продукції), місія й бачення підприємства, норми поведінки й правила взаємодії, символи й корпоративні ритуали (бренд, стиль, традиції), соціально-психологічний клімат та модель лідерства й стиль управління [37].

Корпоративну культуру доцільно розглядати не лише як набір цінностей та моделей поведінки, а й як важливий соціальний механізм, що забезпечує стабільність внутрішніх процесів підприємства. Сильна культура підвищує залученість персоналу, сприяє зміцненню довіри та ефективній командній взаємодії, а також стимулює інноваційну активність [3]. Підприємства, які мають добре сформовану корпоративну культуру,

характеризуються більшою гнучкістю в умовах змін та здатністю оперативно мобілізувати ресурси в кризових ситуаціях.

Загалом, роль корпоративної культури у функціонуванні агропродовольчих підприємств полягає в підвищенні ефективності виробничих процесів, зміцнення репутації підприємства, підтримці сталого розвитку, формуванні конкурентних переваг та зміцненні згуртованості й лояльності персоналу.

Таким чином, корпоративна культура є фундаментом успішної діяльності підприємств агропродовольчої сфери. Нині, її успішне функціонування має бути пов'язане з дотриманням принципів сталого розвитку, оскільки корпоративна культура стає не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним активом, що визначає довгострокову ефективність підприємства.

## **1.2. Концептуальні засади сталого розвитку та їхній вплив на формування корпоративної культури підприємства**

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, поведінкових моделей та способів взаємодії в підприємстві. Нині, вона стає одним із головних факторів, що визначають здатність підприємства ефективно впроваджувати принципи сталого розвитку та досягати його основних цілей. Інтегруючи цінності сталого розвитку в місію, стратегію та операційну діяльність підприємства можна досягти його поставлених цілей сталого розвитку й при цьому ефективно управляючи розвитком корпоративної культури [35].

Цілі сталого розвитку орієнтовані на довгострокове, відповідальне та збалансоване зростання. Тому, управління корпоративною культурою сучасного підприємства має враховувати корпоративні цінності які будуть орієнтовані на екологічність, соціальну відповідальність та етичність ведення

бізнесу. В сучасних умовах, лише при врахуванні даних аспектів, стратегія сталого розвитку буде реалізована ефективно, що й відповідно принесе бажані результати підприємству.

Сутність сталого розвитку полягає у здатності суспільства задовольняти потреби сьогодення без створення загроз для майбутніх поколінь, забезпечуючи при цьому збалансований розвиток трьох складових:

- економічної, що передбачає ефективне та інноваційне виробництво;
- екологічної, спрямованої на мінімізацію шкідливого впливу на довкілля, раціональне природокористування, застосування екологічно чистих технологій;
- соціальної, орієнтованої на підвищення якості життя, розвиток людського потенціалу, забезпечення соціальної справедливості та безпеки [39].

Розглянемо на рис. 1.5 триєдину концепцію сталого розвитку.



Рис. 1.5. Триєдина концепція сталого розвитку [40]

Як бачимо з рис. 1.5, сталий розвиток розглядають як цілеспрямований процес узгодження соціальних, економічних й екологічних складових, що спрямований на раціональне використання, збереження та поступове відтворення природних ресурсів, забезпечуючи умови для підвищення якості життя населення. Отже, концепція сталого розвитку сформувалася на основі поєднання трьох ключових систем – економічної, соціальної та екологічної, а її сутність полягає у забезпеченні балансу між ними та втіленні цього

балансу через практичні заходи [29].

Корпоративна культура, орієнтована на досягнення цілей сталого розвитку, повинна забезпечувати прийняття його ідей на всіх рівнях функціонування, працівників мають бути готові до безпосередньої участі в екологічних, соціальних та інших ініціативах й також нести відповідальність за дотримання принципів сталості.

Концепція сталого розвитку є результатом еволюції людського розуміння взаємозв'язку між економічним зростанням, соціальним прогресом та станом природного середовища. Її формування розпочалося на межі 1960-1970-х рр., коли світ зіткнувся з низкою глобальних проблем: ресурсним виснаженням, екологічними катастрофами, поглибленням соціальної нерівності [15]. Вагомий внесок у становлення фундаментальних положень сталого розвитку зробила доповідь Римського клубу «Межі зростання» (1972 р.), яка вперше науково-обґрунтувала неможливість необмеженого економічного зростання за умов незмінного споживання природних ресурсів [40].

Подальший розвиток концепції відбувся після оприлюднення доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища й розвитку «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), де було сформульовано класичне визначення сталого розвитку. У 1992 р. на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро відбулася інституціоналізація ключових принципів сталого розвитку через ухвалення Декларації Ріо та «Порядку денного на XXI століття», що закріпили глобальний курс на гармонізацію економічних, соціальних та екологічних інтересів [26].

Поняття «сталий розвиток» вперше було сформульовано Всесвітньою комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку (комісією Брундтланд). У цьому визначенні наголошується, що сталий розвиток – це такий розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольнити свої особисті потреби [40].

У вересні 2015 р. всі 193 держави – члени ООН ухвалили комплексний план дій, спрямований на створення кращого спільного майбутнього. Протягом наступних 15 років зусилля світової спільноти були спрямовані на подолання крайньої бідності, зменшення нерівності, забезпечення справедливості та охорону довкілля. Основою цього плану стали 17 Цілей сталого розвитку (рис. 1.6), які окреслюють бачення майбутнього, до якого прагнуть всі країни світу. «Ми рішуче налаштовані звільнити людство від бідності та захистити нашу планету» [50], саме такі слова містяться у документі, ухваленому 25 вересня 2015 року. Нові Цілі сталого розвитку прийшли на зміну Цілям розвитку тисячоліття [49].



Рис. 1.6. Цілі сталого розвитку [41]

Таким чином, сучасна інтерпретація сталого розвитку значною мірою ґрунтується на розглянутих на рис. 1.6 Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року, які охоплюють 17 взаємопов'язаних глобальних напрямів, від ліквідації бідності до збереження екосистем та розвитку партнерств. Їх реалізація потребує активної участі бізнесу, що визначає важливість удосконалення моделей управління підприємствами, зокрема корпоративної культури.

За допомогою правильно сформованої корпоративної культури керівництво підприємства матиме змогу впливати на персонал, визначати як саме працівники діятимуть у щоденній роботі й при цьому сприяти та мотивувати до ощадливого використання ресурсів, дотримання екологічних стандартів, підтримки етичних рішень та активній участі у соціальних та волонтерських проєктах, що є особливо вагомим в нинішніх умовах функціонування.

Ведення корпоративної культури, на засадах досягнення цілей сталого розвитку, дозволить керівництву підприємств отримати багато переваг. Перш за все соціально-відповідальна діяльність нині впливає на посилення репутації та бренду підприємства, вона викликає більше довіри з боку суспільства, інвесторів й партнерів, що в результаті підвищує конкурентні переваги та місце підприємства на ринку. Етичні, екологічні та соціально відповідальні практики формують позитивний імідж та довгострокові відносини.

При формуванні та підтримці корпоративної культури на підприємстві варто дотримуватися прозорості, підзвітності, дотримання прав людини та недискримінацію та рівні можливості, що й вказує на прямий зв'язок із реалізацією п'ятої цілі сталого розвитку яка свідчить про гендерну рівність, восьмої орієнтованої на гідну працю та десятої пов'язаної зі зменшення нерівності [46].

Вагоме значення має орієнтація підприємства на підтримку корпоративної культури екологічного спрямування, зокрема шляхом збереження навколишнього середовища, використання ресурсощадних та енергозберігаючих технологій, тобто дбати про зменшення впливу на довкілля, брати участь у соціальних програмах та проєктах на рівні підприємства, регіону та інших й виступати ініціатором та впроваджувати «зелені» ініціативи [16].

Отже, корпоративна культура є фундаментом, що забезпечує реальну реалізацію цілей сталого розвитку, оскільки вона підвищує репутацію

підприємства, мотивує працівників, підтримує стратегічні зміни при цьому забезпечуючи гармонійний розвиток підприємства в екологічному, економічному та соціальному вимірах.

У сучасних умовах підприємства стали ключовими суб'єктами впровадження концепції сталого розвитку. Бізнес, особливо агропродовольчого спрямування, значною мірою впливає на соціально-економічну стабільність, стан екосистем, продовольчу безпеку та добробут населення. Саме тому діяльність агропродовольчих підприємств має базуватися на принципах сталості, відповідальності та прозорості [9].

Оскільки агропродовольчий сектор пов'язаний з використанням земельних, водних, енергетичних та біологічних ресурсів, він потребує впровадження підходів, які мінімізують екологічні ризики та підвищують ефективність виробництва [28]. Серед ключових напрямів участі підприємств у досягненні цілей сталого розвитку виділяють:

- перехід до ресурсощадних технологій;
- впровадження систем екологічного менеджменту;
- забезпечення соціальної відповідальності бізнесу перед працівниками та громадами;
- розвиток партнерств та прозоре звітування щодо впливу на довкілля й суспільство;
- модернізацію виробничих процесів та підвищення інноваційності.

У агропродовольчому секторі сталість є не лише вимогою ринку, але й умовою довгострокового існування підприємства, адже якість продукції, ефективність використання ресурсів й рівень соціальної відповідальності стають важливими показниками конкурентоспроможності [48].

У сучасному світі корпоративна культура виступає механізмом реалізації стратегії сталого розвитку, перетворюючи абстрактні цілі на конкретні практики – від екологічної економії ресурсів до етичного маркетингу та соціальних проектів [23].

Концепція сталого розвитку впливає на корпоративну культуру

підприємства через низку механізмів відображених на рис. 1.7.

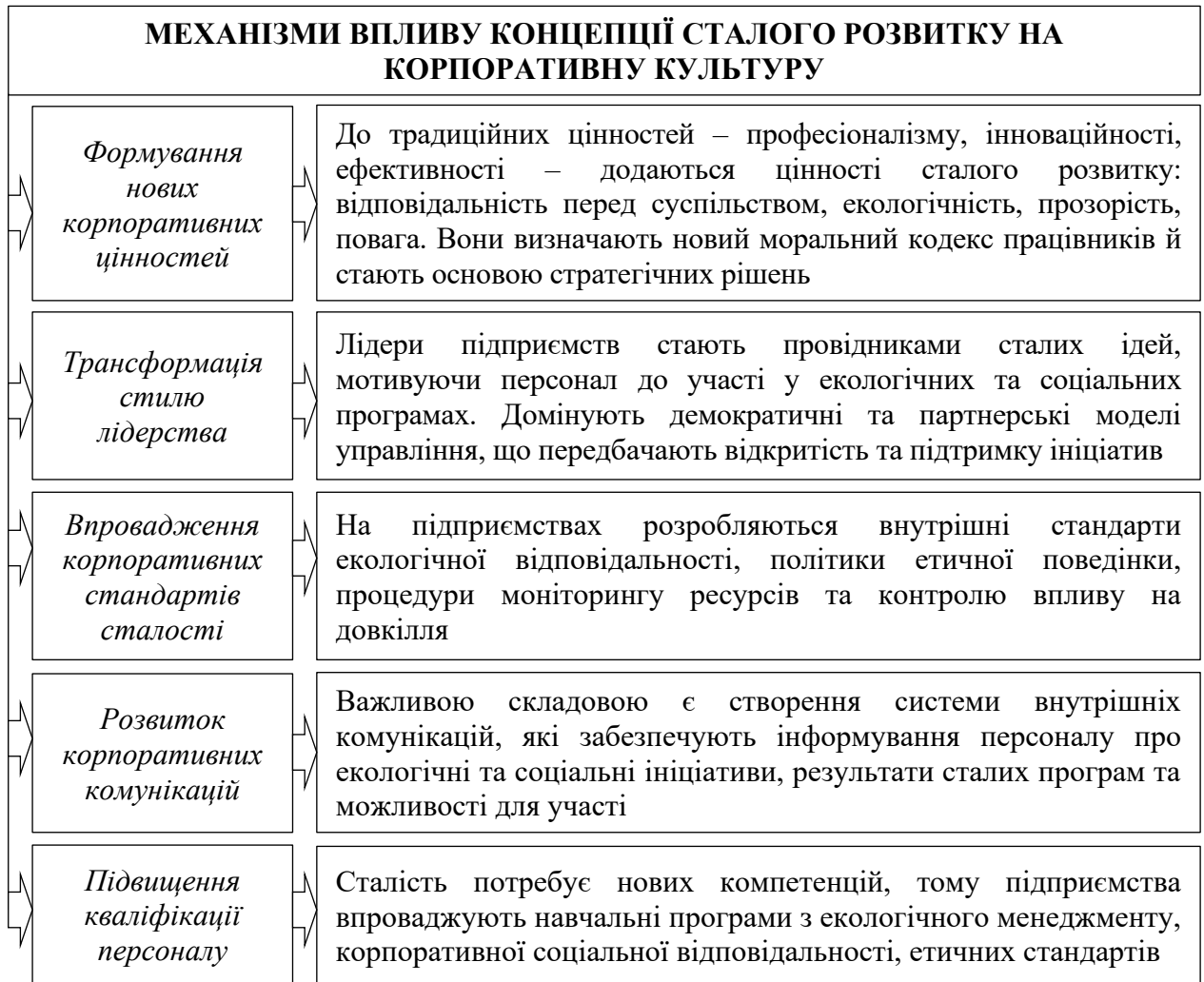


Рис. 1.7. Механізми впливу концепції сталого розвитку на корпоративну культуру [розроблено автором]

Корпоративна культура дедалі більше розглядається не як абстрактне поняття, а як стратегічний ресурс, що забезпечує здатність підприємства до інновацій та модернізації, адаптації до змін ринку й регуляторних вимог, зміцнення репутації й підвищення довіри стейкхолдерів, ефективного управління людськими ресурсами та підвищення екологічної й соціальної ефективності [44]. У агропродовольчій сфері корпоративна культура має особливе значення, оскільки впливає на якість продукції, безпечність виробництва, раціональність використання природних ресурсів та взаємодію з місцевими громадами.

Сучасні тенденції глобального бізнес-середовища демонструють, що підприємства з цінностями сталого розвитку мають вищий рівень інноваційної активності, кращі ринкові позиції та позитивну ділову репутацію. Синергія корпоративної культури і сталого розвитку проявляється через розвиток культури інновацій, підвищення екологічної свідомості персоналу, формування гуманістичних стандартів менеджменту, інтеграцію соціальної відповідальності у систему стратегічного управління та підвищення ефективності комунікації зі стейкхолдерами. Це дозволяє підприємству розвиватися збалансовано, забезпечуючи як економічні результати, так і екологічну та соціальну цінність.

Отже, концепція сталого розвитку виступає ключовим концептуальним орієнтиром для сучасних підприємств. Її вплив на формування корпоративної культури проявляється у трансформації цінностей, поведінкових моделей, управлінських практик та стратегічних цілей організації. У відповідь на нові виклики підприємства агропродовольчої сфери мають формувати корпоративну культуру, що органічно поєднує економічні, соціальні та екологічні пріоритети, забезпечуючи не лише конкурентоспроможність, а й стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

## **Висновки до розділу 1**

Здійснивши аналіз теоретичних основ розвитку корпоративної культури в умовах сталого розвитку доцільно відзначити:

1. Корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень згуртованості персоналу, якість управлінських рішень та конкурентоспроможність організації. Корпоративна культура підприємств агропродовольчої сфери формується під впливом специфічних факторів, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов,

просторової розпорошеності трудових ресурсів та тісної взаємодії з місцевими громадами, що потребує орієнтації на принципи екологічності, відповідальності, інноваційності та соціальної підтримки. У структурі корпоративної культури виокремлено два ключові рівні – зовнішній та внутрішній, що включають формалізовані елементи (місію, правила, фірмовий стиль) та неформальні (цінності, традиції, стиль взаємодії, силу лідерства). Підприємства зі сформованою корпоративною культурою характеризуються вищим рівнем згуртованості, стабільністю внутрішніх процесів й здатністю швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Належний розвиток корпоративної культури дає можливість підвищити залученість персоналу на 20-30 %, зменшити плинність кадрів до 15 %, а також збільшити продуктивність праці завдяки ефективній внутрішній комунікації та мотивації працівників. Отже, корпоративна культура виступає фундаментом сталого розвитку агропродовольчих підприємств, формує їхню унікальність та репутацію, забезпечує якість виробничих процесів й сприяє зростанню конкурентоспроможності. Її вдосконалення повинно ґрунтуватися на поєднанні традицій та інновацій, що дозволить підприємствам успішно діяти в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

2. Досліджено концептуальні засади сталого розвитку та визначено їх безпосередній вплив на формування корпоративної культури підприємств агропродовольчої сфери. Сталий розвиток, заснований на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних компонентів, формує нову систему цінностей, яка стає основою сучасної корпоративної культури. Інтеграція принципів сталості в діяльність підприємства забезпечує підвищення його репутації, формування довіри стейкхолдерів, оптимізацію використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій. Аналіз нормативних, історичних та концептуальних засад сталого розвитку показав, що ухвалені у 2015 р. 17 Цілей сталого розвитку ООН стали глобальним орієнтиром для бізнесу. Реалізація цих цілей формує нову управлінську парадигму, що передбачає відповідальність, прозорість, екологічність та

соціальну орієнтованість підприємств. Зокрема, вплив цілей сталого розвитку простежується у формуванні гендерної рівності (ціль 5), забезпеченні гідної праці (ціль 8), подоланні нерівностей (ціль 10), розвитку екологічної свідомості та боротьбі зі змінами клімату (ціль 13), що прямо позначається на корпоративних правилах, нормах та стандартах поведінки. Корпоративна культура, орієнтована на сталість, трансформується за п'ятьма ключовими напрямками: переосмислення корпоративних цінностей, зміна стилю лідерства, впровадження етичних та екологічних стандартів, розвиток комунікацій та системне підвищення кваліфікації персоналу. У підприємствах, що впроваджують політику сталого розвитку, підвищується рівень екологічної відповідальності, зростає інноваційна активність, покращується соціальний клімат й внутрішня мотивація працівників. Для агропродовольчих підприємств ці процеси мають особливо важливе значення, оскільки вони напряму залежать від природних ресурсів, взаємодії з громадами та вимог до безпечності продукції. Саме тому сталий розвиток стає базою для формування корпоративної культури, яка сприяє раціональному природокористуванню, добросумному веденню бізнесу, посиленню соціальної відповідальності та досягненню стратегічної сталості. Таким чином, встановлено, що концепція сталого розвитку не лише задає нові стандарти господарювання, а й формує зміст, структуру та практичну реалізацію корпоративної культури на підприємстві. Її інтеграція забезпечує гармонійний розвиток організації, підвищує ефективність управління, зміцнює репутацію та сприяє досягненню економічних, соціальних та екологічних результатів у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство створене у 2000 р. й спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також на скотарстві. Розташоване в Полтавському районі та має у своєму складі дві тракторно-польові й три машинно-тракторні бригади. Основні види діяльності охоплюють рослинництво, зокрема це вирощування пшениці, ячменю, кукурудзи, цукрових буряків та тваринництво, у межах якого утримують велику рогату худобу, свиней й займаються бджільництвом. Крім того, господарство виробляє та реалізує силос.

Обробіток ґрунту здійснюється переважно методом оранки, оскільки саме він є найбільш ефективним для важких глейових й суглинкових ґрунтів, що дає змогу краще накопичувати вологу. Підприємство демонструє стабільні результати в молочному тваринництві, минулого року середній надій на одну фуражну корову перевищив 8200 літрів.

Важливим напрямом діяльності господарства є системна підтримка українських військових. Підприємство регулярно забезпечує захисників необхідними запчастинами, технічними засобами та продуктами харчування, зокрема м'ясом із власної ферми. Також воно активно взаємодіє з волонтерською ініціативою «4.5.0».

Людина є не лише ключовою складовою виробничого процесу, а й основним стратегічним ресурсом підприємства в умовах конкурентного середовища. Навіть за наявності прогресивних ідей, сучасних технологій чи сприятливих зовнішніх факторів неможливо забезпечити високу ефективність діяльності без кваліфікованого персоналу [11]. Проте керівники

часто зосереджуються переважно на фінансових, виробничих аспектах, питаннях матеріально-технічного забезпечення або збуту продукції, не приділяючи достатньої уваги працівникам, які фактично забезпечують функціонування підприємства в усіх його напрямках [5]. Такі управлінські прорахунки мають значну ціну. Без людей не існує підприємства, а без компетентних кадрів жодна організація не здатна досягти поставлених цілей і запланованих результатів [10].

Проведемо аналіз чисельності та ефективності працівників товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників підприємства, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	241	241	244	246	233	-8	96,68
у т. ч в рослинництві	172	174	176	178	174	2	101,16
тваринництві	69	67	68	68	59	-10	85,51
Продуктивність праці, тис. грн/особу	522,90	603,59	604,94	760,0	878,42	355,5	167,99

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що протягом 2020-2024 рр. чисельність персоналу знизилася на 8 осіб (3,32 %). Спостерігаємо динаміку зростання показника продуктивності праці на 355,5 тис. грн/особу у 2024 р. та становить 878,42 тис. грн/особу, що може вказувати на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, раціональніше застосування виробничих потужностей та загальне зміцнення результативності діяльності підприємства.

У сучасних економічних умовах підприємства агропродовольчої сфери

зіштовхуються з низкою викликів, які підривають їхню стабільність та ефективність. Однією з ключових проблем є фінансування відтворення основних засобів, що забезпечує безперервність виробничих процесів та підтримує конкурентоспроможність на ринку. Це питання включає оновлення, модернізацію й підтримання належного технічного стану техніки та обладнання, необхідних для досягнення оптимальної продуктивності та ефективності роботи.

Основні засоби – техніка, обладнання, виробничі об’єкти та земельні угіддя мають вирішальне значення для аграрного виробництва. Саме вони визначають можливі обсяги випуску продукції, впливають на її якість та формують виробничі витрати. Водночас у процесі фінансового відтворення основних засобів аграрні підприємства зіштовхуються з проблемами, спричиненими ринковою нестабільністю, дефіцитом фінансових ресурсів та наслідками війни, що додатково погіршують умови їх діяльності [25].

Проведемо розрахунок показників ефективності використання основних засобів в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	46569,5	51823	54075,5	54089	58713,5	12144,00	126,08
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,40	0,39	0,37	0,34	0,34	-0,06	85,56
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	193,23	215,03	221,62	219,87	251,99	58,75	130,41
Фондомісткість, грн	0,37	0,36	0,37	0,29	0,29	-0,08	77,63
Фондовіддача, грн	2,71	2,81	2,73	3,46	3,49	0,78	128,82

Як бачимо з табл. 2.2. за досліджуваний період вартість основних засобів зросла на 12144 тис. грн (26,08 %), що вказує на оновлення та

розширення технічного потенціалу підприємства. Спостерігається зниження коефіцієнта придатності основних засобів з 0,40 до 0,34, що свідчить про поступове старіння техніки та обладнання та підкреслює потребу у подальшій модернізації й оновленні парку машин.

Позитивним є помітне зростання фондоозброєності праці на 58,75 тис. грн/особу (30,41 %), що свідчить про покращення забезпеченості працівників технічними ресурсами та підвищення їх виробничого потенціалу. Фондовіддача також зросла та вказує на ефективніше використання основних засобів у створенні продукції.

Отже, підприємство демонструє підвищення ефективності використання основних засобів та покращення технічного забезпечення праці, однак потребує подальших інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази для зменшення зношуваності та забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

Українські агропромислові підприємства нині працюють в умовах воєнних загроз й фінансової нестабільності, що створює додаткові труднощі для їх ефективного функціонування. Щоб уникнути управлінських помилок, вони мають здійснювати об'єктивний аналіз свого фінансового стану та результатів господарської діяльності, приділяючи особливу увагу оборотним активам. Неналежний контроль за ними може призвести до нераціонального використання ресурсів, спрямування коштів у малоефективні напрямки, а також до непередбачуваної реакції підприємства на ринкові зміни та економічні ризики [38].

Раціональне управління оборотними активами є важливим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Неправильно сформована або надто ризикована управлінська політика може суттєво послабити позиції підприємства на ринку та ускладнити його здатність своєчасно реагувати на трансформації зовнішнього середовища.

Проведемо оцінку ефективності використання оборотного капіталу в табл. 2.3.

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	79747	98214	116551	116301	121490	41742,50	152,34
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,71	1,90	2,16	2,15	2,07	0,36	120,83
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,58	1,48	1,27	1,61	1,68	0,10	106,61
Матеріаломісткість, грн	1,63	1,44	1,41	1,51	0,00	-1,63	0,00
Матеріаловіддача, грн	0,61	0,70	0,71	0,66	0,62	0,01	101,14

Проведений в табл. 2.3 аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства за 2020-2024 рр. демонструє переважно позитивні зміни у фінансово-господарській діяльності. Середньорічна вартість оборотного капіталу збільшилася на 41742,5 тис. грн (52,34 %), що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання обсягів ресурсів, залучених у виробничий процес. Разом із цим покращилися показники оборотності: коефіцієнт оборотності необоротних активів зріс на 0,36 а оборотність оборотних активів на 0,10, отже підприємство ефективніше використовує як основні, так й оборотні ресурси, забезпечуючи швидший їх обіг.

Матеріаломісткість продукції знизилася й свідчить про значне скорочення витрат матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції й відповідно зростання показника матеріаловіддача підтверджує підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таким чином, підприємство демонструє покращення результативності управління оборотним капіталом, підвищення швидкості його обороту та

зменшення витратності виробництва. Ці тенденції свідчать про зміцнення фінансової стійкості та зростання ефективності господарської діяльності, що є важливою передумовою конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

В табл. 2.4 розглянемо результати виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки об'єктивний аналіз ефективності виробничо-комерційної діяльності дає змогу не лише визначити внутрішні резерви зростання, а й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та забезпечення стратегічного розвитку підприємства [19].

Таблиця 2.4

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	126019	145464	147606	186957	204672	78653	162,41
Чистий прибуток, тис. грн	9655	30904	482	9200	24023	14368	248,81
Коефіцієнт автономії	0,92	0,91	0,89	0,89	0,90	-0,01	98,45
Загальний коефіцієнт ліквідності	7,10	8,68	7,58	7,31	8,48	1,38	119,50
Рівень рентабельності, %	123,25	145,41	114,51	175,34	183,20	X	X
Норма прибутку, %	6,99	19,38	0,27	5,12	12,48	X	X

Проведений в табл. 2.4 аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про істотне зміцнення його фінансово-економічних позицій та підвищення ефективності функціонування. Виручка від реалізації продукції та послуг зросла на 78653 тис. грн (62,41 %) та вказує на розширення обсягів виробництва та підвищення попиту на продукцію підприємства. Значно збільшилося значення показника чистого прибутку на 14368 тис. грн (у 2,5 рази), що свідчить про ефективні управлінські рішення, оптимізацію витрат та

покращення результатів господарської діяльності. Значення коефіцієнта автономії залишається на високому рівні 0,90, що підтверджує фінансову незалежність підприємства та його здатність функціонувати переважно за рахунок власного капіталу. Рівень рентабельності та норма прибутку в останні роки суттєво зросли, що підтверджує ефективність використання ресурсів та підвищення віддачі від виробничо-комерційної діяльності.

Отже, підприємство демонструє високу стабільність, покращення фінансових результатів та здатність успішно адаптуватися до ринкових умов. Позитивна динаміка ключових показників свідчить про ефективність управління, раціональне використання ресурсів й потенціал для подальшого зростання.

## **2.2. Оцінка стану корпоративної культури та її відповідність принципам сталого розвитку**

Проведення оцінки ефективності корпоративної культури є надзвичайно важливим етапом управління, оскільки вона виступає суттєвою конкурентною перевагою підприємства. Сильна культура стимулює працівників до генерації креативних ідей, участі в нових ініціативах та впровадженні інновацій. Підприємства, що володіють розвиненою та дієвою корпоративною культурою, здатні залучати більш талановитих, мотивованих й творчих співробітників [17].

Періодичне оцінювання корпоративної культури дає змогу визначити, якою вона є на практиці: позитивною – коли колектив згуртований, панує доброзичлива атмосфера, існують спільні традиції й корпоративні заходи, чи негативною – коли спостерігаються конфлікти, високий рівень напруженості, зростання плинності кадрів або втрата клієнтів.

Результати такої оцінки дозволяють виявити як переваги, так й недоліки існуючої корпоративної культури, визначити потенційні

можливості для її вдосконалення (що потребує покращення, які зміни необхідно здійснити для досягнення бажаних результатів), а також окреслити загрози, що можуть стримувати її розвиток на підприємстві.

Спочатку проведемо SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства на рис. 2.1.

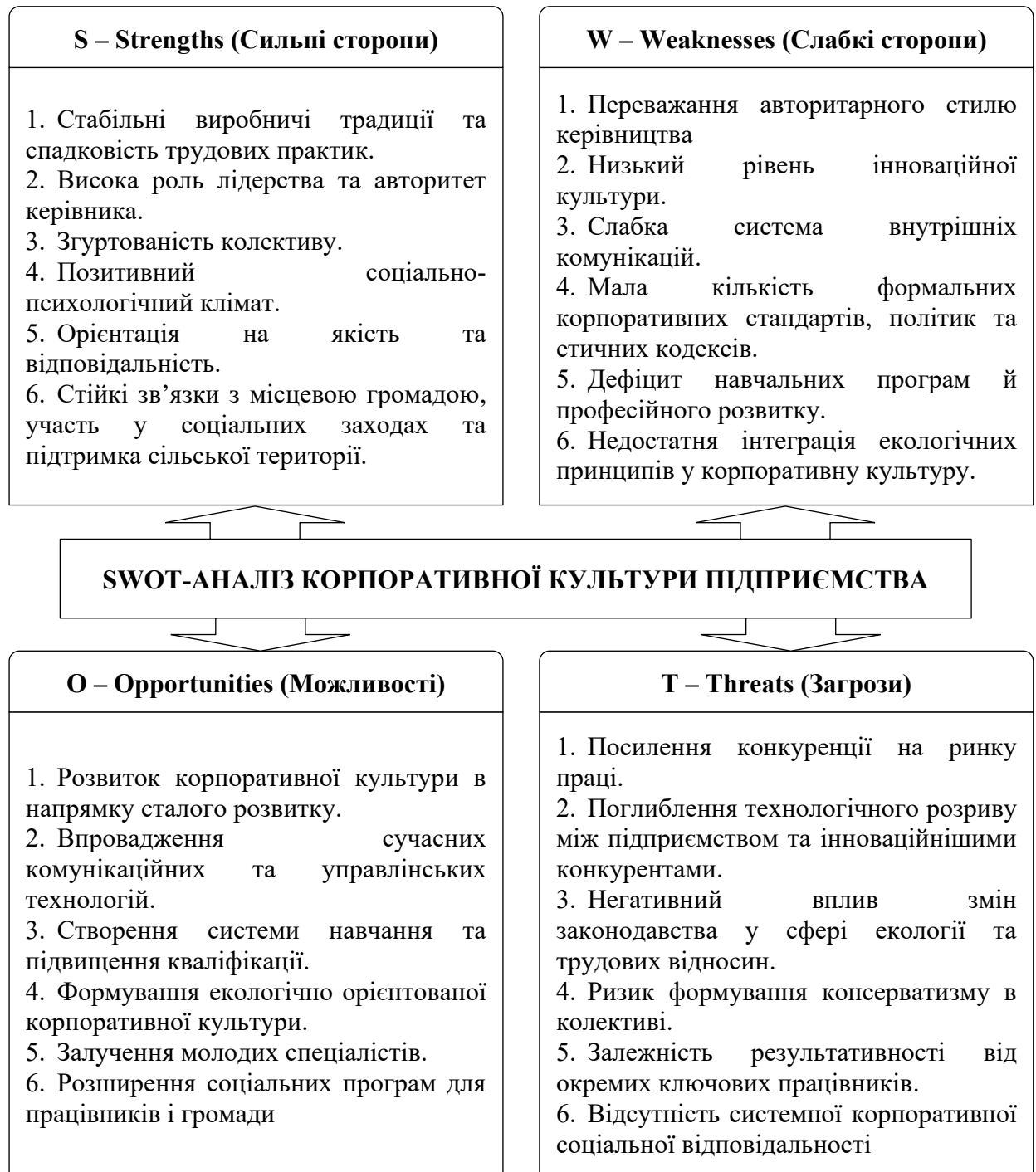


Рис. 2.1. SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства [розроблено автором]

Проведений на рис. 2.1 SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства дає змогу комплексно оцінити її поточний стан та визначити стратегічні орієнтири для подальшого розвитку. До сильних сторін належать стабільність виробничих традицій, згуртованість колективу, позитивний соціально-психологічний клімат, високий авторитет керівника та міцні зв'язки з місцевою громадою. Ці чинники формують основу корпоративної культури, сприяють підтримці дисципліни, забезпечують відповідальне ставлення до роботи та дозволяють підприємству зберігати репутацію надійного роботодавця.

Разом із тим виявлено низку слабких сторін, які стримують розвиток корпоративної культури. Серед них переважання авторитарного стилю керівництва, низький рівень інноваційності, слабо розвинуті внутрішні комунікації, відсутність чітко сформованих корпоративних стандартів й політик, дефіцит навчальних програм та недостатня інтеграція екологічних принципів у діяльність підприємства. Ці проблеми можуть знижувати мотивацію працівників, обмежувати їхню ініціативність та впливати на загальну ефективність управління персоналом.

Оцінка зовнішніх можливостей показала, що підприємство має значний потенціал для розвитку корпоративної культури у відповідності до принципів сталого розвитку. Серед перспектив є створення сучасної системи навчання, впровадження нових управлінських технологій, розвиток екологічної корпоративної культури, активізація соціальних програм та залучення молодих фахівців. Реалізація цих можливостей може забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Водночас існують загрози зовнішнього середовища, що можуть негативно впливати на корпоративну культуру, це посилення конкуренції на ринку праці, технологічний розрив між підприємствами, зміни в регуляторному законодавстві, ризик зростання консерватизму в колективі та залежність від окремих ключових працівників. За відсутності системної

корпоративної соціальної відповідальності ці загрози можуть посилювати внутрішні проблеми.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що підприємство має потужні внутрішні ресурси для розвитку корпоративної культури, проте потребує модернізації управлінських підходів, посилення комунікацій, інноваційності та екологічної відповідальності. Використання наявних можливостей й подолання слабких сторін дозволить сформувати сучасну, конкурентоспроможну та стійку корпоративну культуру, орієнтовану на принципи сталого розвитку.

Одним з важливих методів оцінки корпоративної культури підприємства є анкетування та опитування співробітників. Тому, ми розробили анкету (Додаток А) та провели анкетування серед працівників підприємства для оцінки стану корпоративної культури. Участь взяло 70 працівників підприємства. Результати анкетування розміщені в додатку Б. Розглянемо їх схематично на рис. 2.2-2.6.

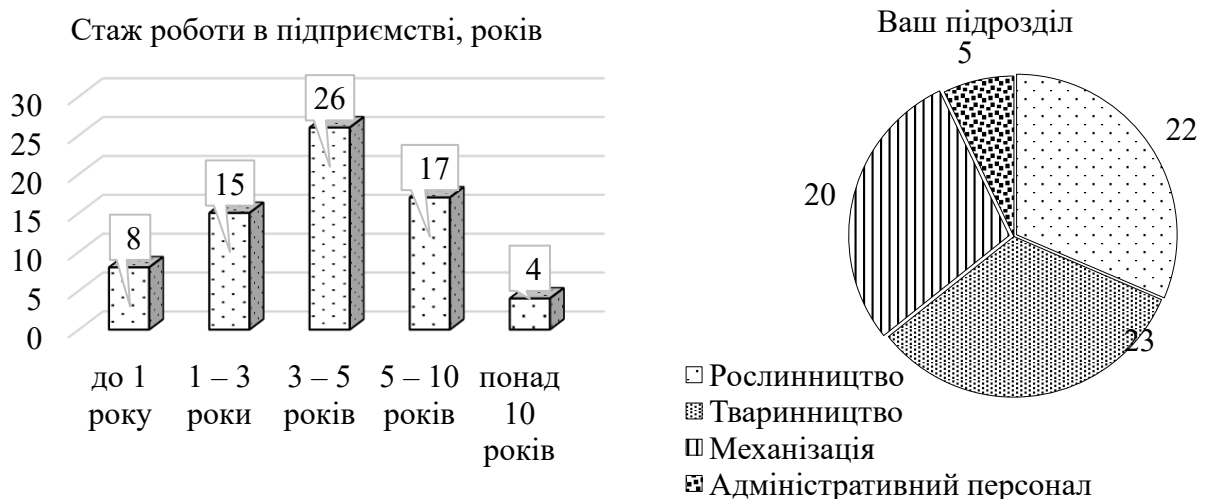


Рис. 2.2. Результати анкетування за питаннями № 1 та № 2 [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.2 на підприємстві протягом одного року працює 8 опитаних працівників, 1-3 роки – 15 осіб, 3-5 років – 26 осіб, 5-10 років – 17 осіб та понад 10 років – 4 особи.

З приводу підрозділів, 22 особи працює в галузі рослинництва, 23 –

галузі тваринництва, 20 – механізації та 5 – адміністративного персоналу.

Третій та четвертий блок питань стосувався рівня задоволеності роботою та мотивації персоналу (рис. 2.3).

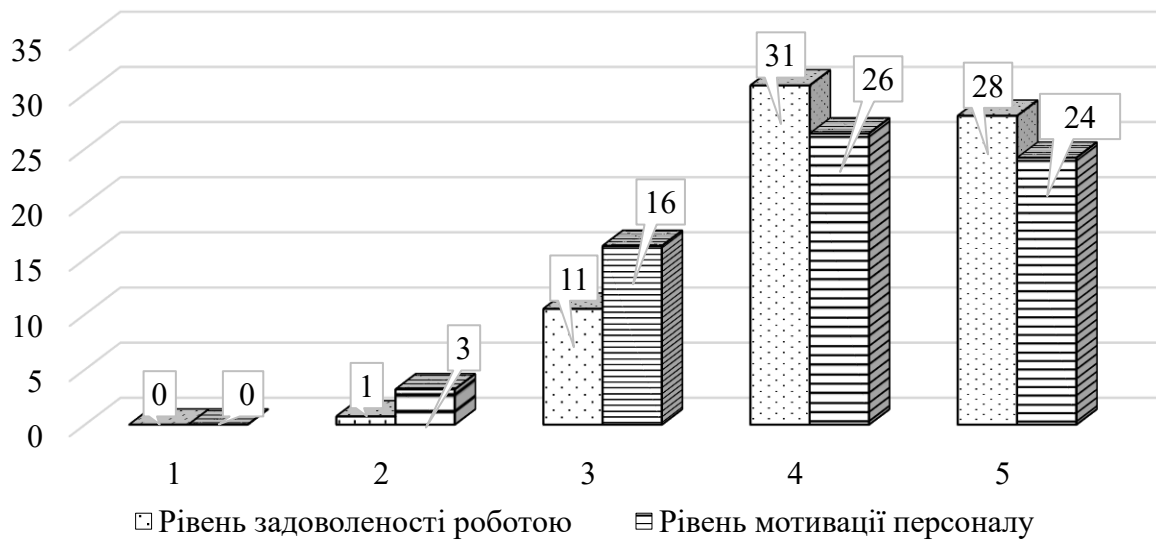


Рис. 2.3. Результати анкетування за блоками питань № 3 та № 4 [розроблено автором]

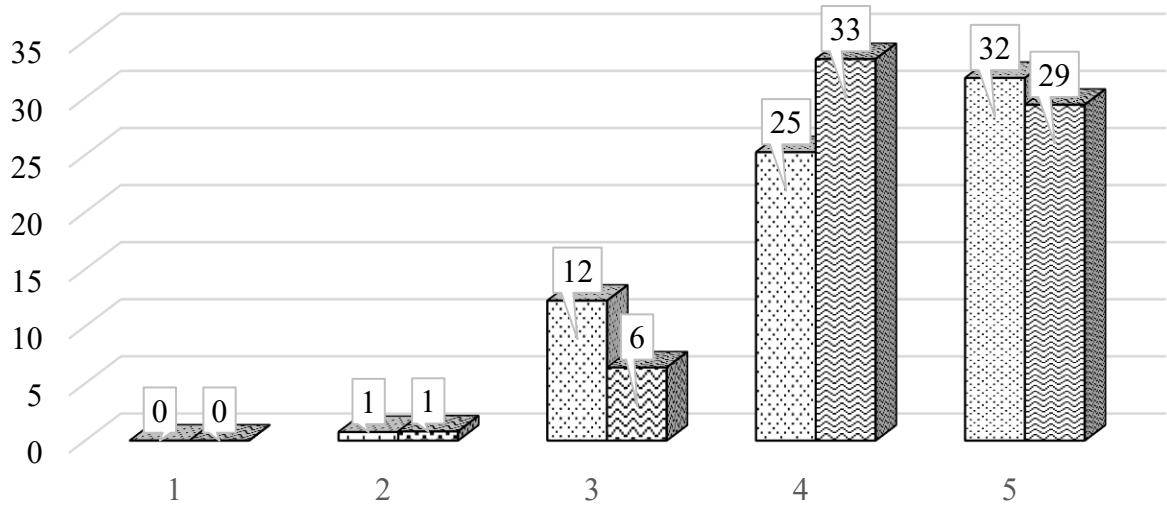
Як бачимо з рис. 2.3 один працівник скоріше не згоден з рівнем заробітної плати та 3 особи з рівнем мотивації персоналу. Багатьом опитаним важко відповісти на питання задоволеності роботою (11 осіб) та рівнем мотивації (16 осіб). Найбільше опитаних 31 особа, скоріше згодні з рівнем задоволеності роботою та 26 осіб – з рівнем мотивації. Досить багато опитаних повністю згодні (28 осіб) з рівнем задоволеності роботою та (24 особи) з рівнем мотивації персоналу.

П'ятий та шостий блок питань стосувався довіри до керівництва та підприємства й оцінки міжособистісних стосунків у колективі (рис. 2.4).

Як бачимо з рис. 2.4 одна особа відповіла, що скоріше не згодна, не довіряє керівництву та підприємству й вказує на низьку якість міжособистісних стосунків у колективі. Дванадцятьом опитаних важко відповісти на питання довіри до керівництва у шістьом оцінити міжособистісні стосунки в колективі.

Велика кількість опитаних (25 осіб) скоріше згодні з довірою до

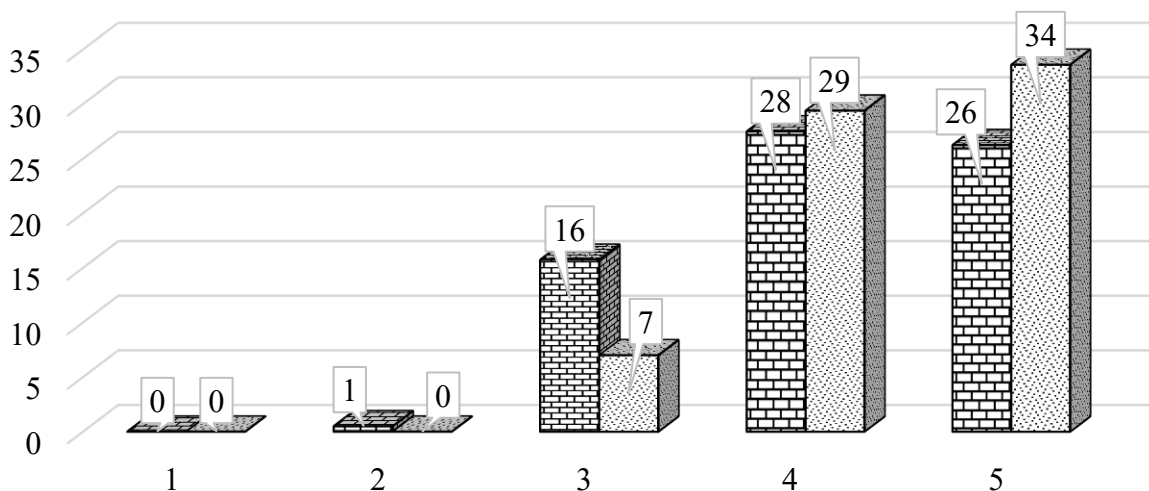
керівництва та підприємства й 32 особи – повністю згідні. Досить багато опитаних (33 особи) скоріше згідні та якісно оцінюють міжособистісні стосунки в колективі та повністю згодні – 29 осіб.



▨ Довіра до керівництва та підприємства ▨ Оцінка міжособистісних стосунків у колективі

Рис. 2.4. Результати анкетування за блоками питань № 5 та № 6 [розроблено автором]

Сьомий та восьмий блок питань стосувався комунікації та взаємодії й оцінки корпоративної культури підприємства. Розглянемо результати візуально на рис. 2.5.

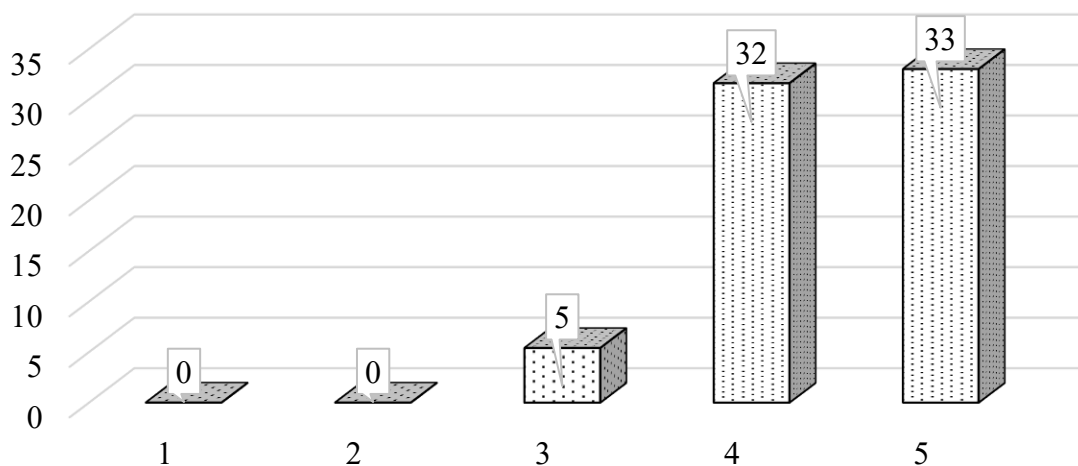


▨ Комунікації та взаємодія ▨ Оцінка корпоративної культури підприємства

Рис. 2.5. Результати анкетування за блоками питань № 7 та № 8 [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.5, одна особа вказала на погану комунікацію в колективі. Багатьом працівникам важко відповісти на питання комунікацій та взаємодії й оцінити корпоративну культуру підприємство, відповідно бачимо потребу в подальшому покращенні даних питань. 28-29 опитаних осіб вказало, що скоріше розбираються в питання комунікації та корпоративної культури. Найбільша кількість – 34 особи, повністю згідна з питаннями комунікацій та культури на підприємстві.

Дев'ятий блок питань стосувався питань відповідності корпоративної культури принципам сталого розвитку. Розглянемо результати опитування на рис. 2.6.



▣ Відповідність корпоративної культури принципам сталого розвитку

Рис. 2.6. Результати анкетування за блоком питань № 9 [розроблено автором]

Як бачимо з рис. 2.6 з питаннями відповідності існуючої культури підприємства принципам сталого розвитку практично не знайомі 2 особи, 5 особами важко відповісти на це питання. Позитивним моментом є те, що 32-33 опитаних працівники все ж таки добре розуміються в питаннях оцінки корпоративної культури, знають наскільки екологічно підприємство веде свою діяльність, як підтримує соціальні ініціативи та громаду, ресурсозбереження та енергоефективність й сприяють рівним можливостям і недискримінації.

Отже, в підприємстві дотримуються принципів сталого розвитку, проте є моменти, які потрібно покращити й розвинути.

Нині, в контексті сталого розвитку корпоративна культура зазнає суттєвих трансформацій, а саме формування у працівників відповідальності за результати діяльності підприємства в екологічній та соціальній сферах, посилення орієнтації на інновації та ефективність, розвиток етичних норм поведінки та доброчесності, формування прозорих та відкритих каналів комунікації та створення сприятливого організаційного клімату, що мотивує до участі у сталих ініціативах.

### **2.3. Визначення впливу факторів управління розвитком корпоративної культури підприємства**

Проведемо моделювання та прогнозування впливу факторів управління розвитком корпоративної культури підприємства на результативність підприємства, а саме вплив коефіцієнта плинності кадрів та продуктивності праці на норму прибутку аграрного підприємства з економіко-математичного ракурсу. Економетричне моделювання в сучасних умовах стрімко увійшло в різноманітні сфери економічних досліджень. Економетричні методи та моделі все більше використовуються не тільки в прогнозуванні, а й для підтвердження певних гіпотез щодо розвитку економічних процесів, аналізу зв'язків різноманітних факторів, виявлення їх впливу на макро та мікро економічні явища, для емпіричного тестування економічної теорії, розробки і аналізу сценаріїв економічного розвитку та прийняття відповідних рішень. Сучасні економетричні дослідження пропонують такий різноманітний арсенал методів та моделей, що їх використання робить можливим те, що не так давно ще здавалося неможливим. Слід зазначити, що класичні економетричні моделі не дозволяють враховувати неспостережувані фактори, які призводять до

формування особливостей та нерівномірностей розвитку економічних процесів, що є необхідним при дослідженні та моделюванні специфічних регіональних особливостей [22].

Тому, розробка адекватних математичних моделей, які дозволяють виявити та кількісно оцінити основні фактори формування та стимулювання системи управління ефективністю і спрогнозувати ефекти від запровадження відповідних регулюючих заходів є потрібною та актуальною.

Так, як попередньо зазначалось, що розробка адекватних математичних моделей дозволяють виявити та кількісно оцінити основні фактори стимулювання системи управління ефективністю підприємств.

Отже, для вибору методу та методики, що є доцільною для отримання певних результатів з точки зору подальшого формування результативності та ефективності управління є економіко-математичні моделі.

Інструментарієм для цього дослідження обраємо:

- двохфакторну виробничу регресійну модель, яка в загальному вигляді представляється функцією [18]:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 \quad (2.1)$$

- функцію Солоу-Свона (модель Солоу), яка є неокласичною моделлю екзогенного економічного зростання. Її основними властивостями є, те що при збільшенні ресурсів у  $n$  разів, величина виробництва продукції зростає пропорційно в  $n$  разів; при фіксованому значенні  $L$  (трудові ресурси або продуктивність праці) виробництво продукції зростає при зростанні  $K$  (капітал) та при фіксованому значенні  $K$  виробництво продукції зростає при зростанні  $L$ .

Виробнича функція має вигляд  $Q = A f(K, L)$  або  $Q = f(K, L)$ , де  $Q$  – виробництво продукції,  $A$  – довільний коефіцієнт, який трактується як вплив поточної технології на продуктивність праці,  $K$ - агрегований капітал,  $L$  (трудові ресурси або продуктивність праці).

- функцією Аллена, яка визначається за такими умовами: швидкості зростання граничних продуктивностей є постійними, і функція є однорідною.

Функція Аллена за  $a_1, a_2 > 0$  призначається для формалізованого опису виробничих процесів, у яких надмірне зростання будь-якого з чинників негативно впливає на обсяг виробництва продукції. Зазвичай така функція використовується для формалізованого опису дрібномасштабних виробничих систем з обмеженими можливостями переробки ресурсів. Функція Аллена в загальному вигляді представляється функцією [18]:

$$\hat{Y} = a_0 X_1 X_2 - a_1 X_1^2 - a_2 X_2^2 \quad (2.2)$$

Для подальшого дослідження, моделювання та прогнозування норми прибутку аграрного підприємства адаптуємо представлені виробничі функції. В якості факторів вибираємо коефіцієнт плинності кадрів та продуктивність праці, а для виробничої функції Солоу коефіцієнт обороту по прийому. Результативним показником визначено норму прибутку за останній період.

Динамічний ряд факторів та результативного показника аграрного підприємства за останнє п'ятиріччя представлено раніше.

Візуалізація динамічного ряду продуктивності праці та коефіцієнта плинності кадрів аграрного підприємства за допомогою комбінованої діаграми за останній період представлено на рис. 2.7.

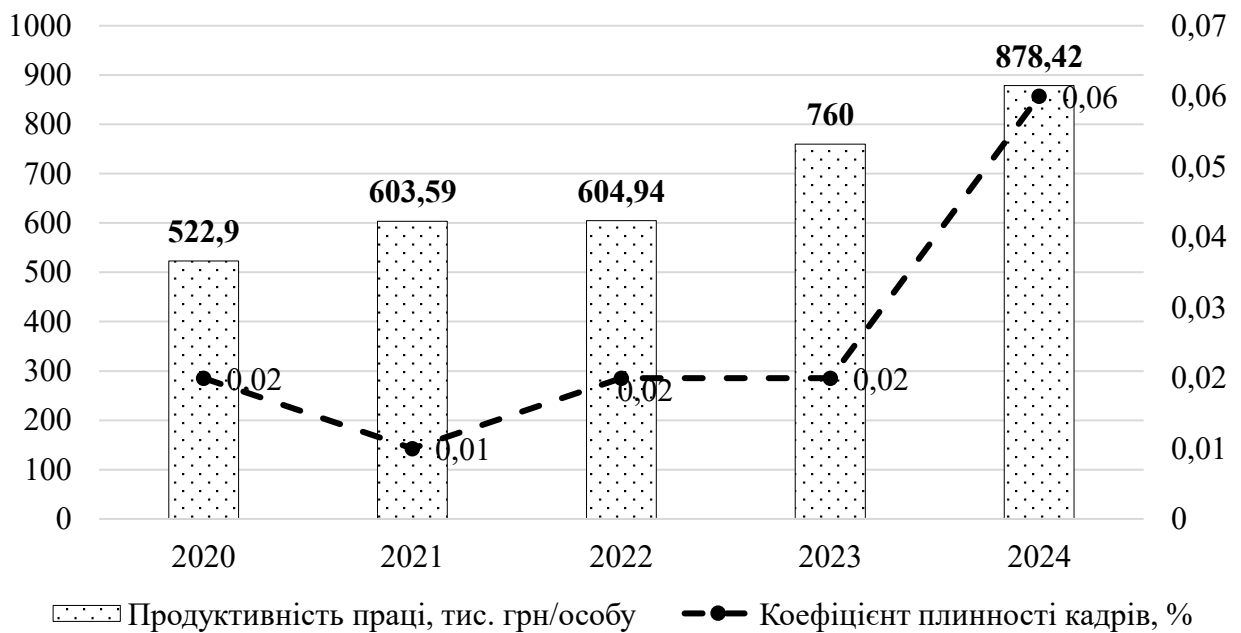


Рис. 2.7. Динамічний ряд продуктивності праці та коефіцієнта плинності кадрів аграрного підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, обрано інструментарій дослідження для аналізу суб'єкта господарювання: метод найменших квадратів, метод порівняння, рейтингування, графічного представлення і порівняння та прогнозування.

Подальші розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів та засобу Аналіз даних, а саме CORREL; MDETERM, MINVERSE, CHINV, TRANSPOSE, MMULT, FINV та LINEST та засобу Аналіз даних → Регресія, яка є надбудовою електронних таблиць Microsoft Excel (додаток В).

Використовуючи стандартні перетворення МНК (метод найменших квадратів), розраховуємо оцінки коефіцієнтів, зокрема коефіцієнти рівняння, коефіцієнт детермінації, F- критерій Фішера, значення стандартної помилки даних та кількість спостережень, за допомогою вбудованої статистичної функції LINEST електронних таблиць Microsoft Excel.

За результатами дослідження залежностей обраних виробничих функцій результативного показника та факторних ознак, можна зробити висновок, що по статистичним коефіцієнтам: парним коефіцієнтам кореляції, коефіцієнтом детермінації, критерієм Фішера виробничі моделі аграрного підприємства є якісними та адекватними.

Так, коефіцієнт детермінації, якій вказує на якість моделі свідчить:

Двохфакторна регресія, коефіцієнт детермінації  $R^2=0,72$ , залежність між факторними ознаками та результативним показником норми прибутку значна, варіація норми прибутку на 72,08% залежить від введених у виробничу модель факторів

Виробнича функція Солоу, коефіцієнт детермінації  $R^2=0,38$ , залежність між факторними ознаками та результативним показником норми прибутку середня, варіація норми прибутку на 37,68% залежить від введених у виробничу модель факторів

Функція Аллена, коефіцієнт детермінації  $R^2=0,17$ , залежність між факторними ознаками та результативним показником норми прибутку

середня, варіація норми прибутку на 17,38% залежить від введених у виробничу модель факторів

Альтернативою визначення основних статистичних коефіцієнтів може бути обчислення основних параметрів з використанням надбудови Аналіз даних електронних таблиць Microsoft Excel (Дані → Аналіз даних → Регресія), що може раціонально застосовуватися фахівцями та аналітиками як швидкий та зручний інструмент обчислення та аналізу економічних, логістичних і фінансових процесів системи управління суб'єкта господарювання [18].

Наступний етап – прогнозування. Прогнозування проводимо умовно ґрунтуючись виключно на економіко-математичних методах, зокрема на двохфакторній регресії, виробничій функції Солоу та функції Аллена, на короткостроковий період, тобто на 2026 р.

Для прогнозування факторів: коефіцієнта плинності кадрів та продуктивності праці, користуємося вбудованою статистичною функцією TREND електронних таблиць Microsoft Excel і визначаємо прогнозне значення цих факторів на період 2026 р. (табл. 2.5)

*Таблиця 2.5*

**Прогнозування факторних ознак управління кадрами підприємства, 2026 р.**

Підприємство	Коефіцієнт плинності кадрів, %, 2024 р.	2026 р.	Відхилення, 2026 р. від 2024 р.,+,-	
		Двохфакторна регресія		
	0,06	0,05	-0,01	
	Продуктивність праці, тис. грн/особу, 2024 р.	2026 р.	Відхилення, 2026 р. від 2024 р.,+,-	Відхилення, 2026 р. від 2024 р.,%
Двохфакторна регресія				
878,42	1020,95	142,53	116,25	

Як бачимо, прогнозні факторні ознаки управління персоналом: коефіцієнт плинності кадрів знижується на 0,01 в.п., а продуктивність праці зростає на 142,53 тис.грн/особу або на 16,25% і це може бути позитивним явищем.

Далі проводимо прогнозування норми прибутку аграрного підприємства за допомогою виробничих функцій на 2026 р. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

### Прогнозування норми прибутку підприємства, 2026 р.

Підприємство	Норма прибутку, %, 2024 р.	2026 р.			Відхилення, 2026 р. від 2024 р., в.п.		
		Двохфакторна регресія	Виробнича функція Солоу	Функція Аллена	Двохфакторна регресія	Виробнича функція Солоу	Функція Аллена
	12,48	12,89	12,63	12,53	0,41	0,15	0,05
Рейтингування за найкращим прогнозним результатом норми прибутку		1	2	3	X		

Спостерігаємо найкраще прогнозне значення норми прибутку аграрного підприємства на 2026 р. обчислене за допомогою двохфакторної регресії 12,89%, зростання в порівнянні з 2024 р. на 0,41 в.п., але враховуючи соціально-економічну ситуацію більш реалістичним є прогноз результативного показника обчислений функцією Аллена 12,53% зростання лише на 0,05 в.п.

Візуальне представлення фактичного та прогнозних значень норми прибутку аграрного підприємства за допомогою виробничих функцій показано на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Фактичне та прогнозні значення норми прибутку підприємства, 2024, 2026 р.

Отже, в підсумку цього дослідження можна зробити висновок, що економіко-математичні методи, метод одночасного аналізу, метод найменших квадратів, метод порівняння та рейтинг даних виробничих моделей мають досить широке застосування при моделюванні управління діяльністю суб'єкта господарювання. У сучасних економічних умовах використання різних методів та моделей дозволяє оптимально моделювати, аналізувати та керувати процесом, використовуючи ці інструменти розрахунку.

## **Висновки до розділу 2**

Здійснивши оцінку стану корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті цілей сталого розвитку доцільно відзначити:

1. У результаті проведеного аналізу організаційно-економічних характеристик та показників діяльності підприємства встановлені позитивні зміни у його функціонуванні та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників скоротилась з 241 до 233 осіб, однак продуктивність праці за цей період зросла та становить 878,42 тис. грн/особу, що свідчить про раціональніше використання трудових ресурсів та підвищення результативності виробництва. Матеріально-технічна база підприємства також зазнала структурних змін, зокрема загальна вартість основних засобів збільшилася на 12144 тис. грн, фондоозброєність праці зросла до 251,99 тис. грн/особу а фондвіддача підвищилася до 3,49 грн. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів частково знизився до 0,34, що підтверджує зростання зношеності техніки й необхідність подальшої модернізації. Показники оборотного капіталу характеризуються суттєвим зростанням, середньорічна вартість підвищилася на 41742,5 тис. грн, коефіцієнт оборотності

необоротних активів зріс на 0,36, а оборотність оборотних активів на 0,10, що демонструє пришвидшення обігу коштів й підвищення ефективності управління ресурсами. Фінансові результати підприємства підтверджують позитивні тенденції: виручка від реалізації продукції зросла на 78653 тис. грн (62,41 %), чистий прибуток збільшився у 2,5 рази. Коефіцієнт автономії утримується на високому рівні 0,90, що свідчить про фінансову стабільність та незалежність підприємства. Отже, підприємство демонструє зростання ефективності виробничої, фінансової та ресурсної діяльності, зміцнення економічної стійкості та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Спостерігається покращення використання трудових, матеріальних й фінансових ресурсів, що формує потенціал для подальшого розвитку, за умови посилення інвестицій у оновлення основних засобів та оптимізацію управлінських рішень.

2. Проведена оцінка корпоративної культури підприємства засвідчує, що вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління, формуванні внутрішньої згуртованості персоналу та підвищенні конкурентоспроможності. Результати SWOT-аналізу показали наявність стійких позитивних характеристик, серед яких виробничі традиції, згуртованість колективу, авторитет керівництва, позитивний соціально-психологічний клімат і активні взаємини з громадою. Ці чинники формують основу для подальшого формування сучасної корпоративної культури. Водночас були ідентифіковані проблемні аспекти, що стримують розвиток підприємства, зокрема, це домінування авторитарного стилю управління, недостатня інноваційність, слабкі внутрішні комунікації, відсутність формалізованих корпоративних політик та недоліки у професійному розвитку працівників. Саме ці фактори потребують першочергового удосконалення для забезпечення відповідності корпоративної культури вимогам сталого розвитку. Анкетування працівників дозволило здійснити глибшу оцінку реального стану корпоративної культури. Участь в анкетуванні взяло 70 працівників підприємства, оцінка здійснювалася за

дев'ятьма блоками питань. Результати опитування свідчать про відносно високий рівень задоволеності роботою, довіри до керівництва, позитивну оцінку міжособистісних стосунків та сприйняття корпоративної культури загалом. Однак виявлено й аспекти, що потребують покращення оскільки окремі працівники відзначають недостатній розвиток комунікацій, не всі володіють інформацією щодо екологічних й соціальних ініціатив підприємства, а рівень розуміння принципів сталого розвитку є нерівномірним. Загалом результати проведеної оцінки свідчать, що корпоративна культура підприємства перебуває на етапі поступової трансформації у напрямку відповідності принципам сталого розвитку. Підприємство має потужний внутрішній потенціал й достатні можливості для її модернізації, однак потребує посилення інноваційності, формування системних стандартів корпоративної поведінки, удосконалення комунікацій та підвищення екологічної й соціальної відповідальності. Реалізація цих заходів сприятиме становленню сучасної, стійкої та конкурентоспроможної корпоративної культури.

3. У процесі моделювання впливу факторів управління розвитком корпоративної культури на результативність аграрного підприємства було встановлено, що найбільш вагомими змінними для оцінки є коефіцієнт плинності кадрів та продуктивність праці. Проведений економіко-математичний аналіз дозволив визначити силу та напрямок їх впливу на норму прибутку підприємства. За результатами побудови трьох виробничих моделей встановлено, що найбільш якісною та інформативною моделлю є двохфакторна регресія, для якої коефіцієнт детермінації становив  $R^2 = 0,72$ . Прогнозування факторних ознак показало, що до 2026 р. коефіцієнт плинності кадрів зменшиться до 0,05, що є позитивним сигналом для стабільності персоналу. Натомість продуктивність праці зросте до 1020,95 тис. грн/особу, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Прогнозні значення норми прибутку підприємства за різними виробничими функціями на 2026 рік показали

позитивну динаміку. Найвищий прогноз подано двофакторною регресією 12,89 %, що на 0,41 в.п. більше за показник 2024 року (12,48 %). Отже, результати дослідження підтвердили, що економіко-математичні методи є ефективним інструментом для оцінки впливу управлінських чинників на фінансові результати підприємства. Зниження плинності кадрів й зростання продуктивності праці демонструють прямий позитивний вплив на норму прибутку. Найбільш достовірною для прогнозування виявилася двофакторна регресійна модель, проте з урахуванням поточної соціально-економічної ситуації більш обґрунтованим є прогноз, отриманий за функцією Аллена. Застосування цих моделей дозволяє оцінювати ефективність управління корпоративною культурою, прогнозувати її вплив на результативність діяльності та формувати об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 3.1. Розроблення стратегії розвитку корпоративної культури з урахуванням цілей сталого розвитку

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням вимог до соціальної відповідальності, прозорості управління та орієнтації на довгострокову стійкість. У цих умовах корпоративна культура виступає ключовим механізмом формування поведінкових норм, стратегічних пріоритетів та моделей взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Вона визначає здатність підприємства впроваджувати екологічні, соціальні та економічні практики, що відповідають концепції сталого розвитку.

Результати проведеного в попередньому розділі аналізу свідчать, що на підприємстві корпоративна культура залишається фрагментарною, недостатньо орієнтованою на інновації, екологічну відповідальність, професійний розвиток персоналу та ефективну комунікацію. Це зумовлює потребу в розробленні системних напрямів удосконалення управління її розвитком, які б забезпечили гармонізацію внутрішніх процесів із цілями сталого розвитку.

Розглянемо в табл. 3.1 узагальнені проблеми корпоративної культури підприємства та як вони впливають на досягнення цілей сталого розвитку.

Отже, відображені в табл. 3.1 ключові проблеми корпоративної культури підприємства мають комплексний характер й безпосередньо впливають на можливість досягнення цілей сталого розвитку. Недостатній рівень внутрішніх комунікацій, інноваційної активності, професійного розвитку персоналу, а також слабка соціальна й екологічна відповідальність

можуть формують низку негативних наслідків серед яких зниження мотивації працівників, погіршення морально-психологічного клімату, втрата конкурентних переваг, підвищення плинності кадрів та формування негативного іміджу підприємства.

*Таблиця 3.1*

**Ключові проблеми корпоративної культури підприємства та їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку, 2020-2024 рр.**

Проблема	Прояви на підприємстві	Наслідки	Цілі сталого розвитку, яких стосується
Низький рівень внутрішніх комунікацій	Відсутність регулярного інформування, слабкий зворотний зв'язок	Зниження мотивації, помилки в управлінні	ЦСР 8, ЦСР 16
Недостатня інноваційна культура	Опір змінам, небажання впроваджувати нові технології	Втрата конкурентних переваг	ЦСР 9
Незадовільний морально-психологічний клімат	Можливі конфлікти, перевантаженість, низька довіра	Зростання плинності кадрів	ЦСР 3, ЦСР 8
Відсутність системи корпоративної соціальної відповідальності	Епізодичні соціальні чи екологічні ініціативи	Негативний імідж, слабка взаємодія з громадою	ЦСР 11, ЦСР 12, ЦСР 13
Недостатня підтримка професійного розвитку	Відсутність навчальних програм й наставництва	Зниження кваліфікації, низька продуктивність	ЦСР 4, ЦСР 8

Кожна з окреслених в табл. 3.1 проблем співвідноситься з конкретними цілями сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР 3, 4, 8, 9, 11, 12, 13 та 16, що свідчить про стратегічну важливість формування сучасної, орієнтованої на стійкий розвиток корпоративної культури. Виявлені недоліки підтверджують необхідність впровадження цілеспрямованої політики удосконалення внутрішніх комунікацій, зміцнення інноваційної складової, підвищення соціальної відповідальності та розвитку людського капіталу. Це забезпечить підвищення ефективності управління, сприятиме посиленню конкурентоспроможності та формуванню стійкої моделі розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

На основі узагальнення в табл. 3.1 виявлених проблем на підприємстві ми можемо запропонувати комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення корпоративної культури які сприятимуть підвищенню соціальної відповідальності підприємства, його екологічної стійкості та економічної результативності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури підприємства [розроблено автором]

Отже, аналіз представлених на рис. 3.1 стратегічних напрямів удосконалення корпоративної культури, підтверджує, що трансформація культурного середовища підприємства повинна бути комплексною та охоплювати як ціннісну складову, так й управлінські, кадрові, комунікаційні та технологічні аспекти. Запровадження оновленої ціннісної моделі, оптимізація внутрішніх комунікацій, розвиток людського капіталу, активізація корпоративної соціальної відповідальності та цифровізація

управлінських процесів забезпечать формування сучасної, відкритої та інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку.

Очікуваними результатами застосування даних заходів можуть стати підвищення рівня довіри та згуртованості персоналу, зростання компетентності працівників, покращення репутації підприємства, зміцнення партнерських зв'язків та підвищення стійкості й конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, реалізація запропонованих напрямів стане важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, яка підтримуватиме довгостроковий розвиток підприємства та сприятиме досягненню цілей сталого розвитку.

Попередньо розглянуті, рекомендовані напрями удосконалення корпоративної культури дають можливість створити ефективну систему управління її розвитком, яка має включати, перш за все, обов'язкову діагностику вже існуючої культури за допомогою проведення анкетування (що ми вже зробили в підрозділі 2.2), сформувані стратегічні цілі розвитку, розробити програму трансформації корпоративної культури з конкретними заходами, ресурсами й показниками оцінювання. Також, обов'язково має відбуватися координація та контроль реалізації рекомендованих заходів й оцінка досягнутих результатів та за потреби, внесення коректив. Запропонований механізм повинен забезпечити системність та цілеспрямованість процесу формування корпоративної культури, що й відповідає принципам сталого розвитку.

На рис. 3.2 розглянемо схематично механізм управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті сталого розвитку.

Отже, як бачимо з рис. 3.2 запропонований механізм є комплексною багаторівневою системою, що поєднує діагностику, стратегування, планування, реалізацію змін та оцінювання результативності. Послідовність етапів дає змогу забезпечити логічність й керованість трансформацій, а використання сучасних методів дозволяє підвищити обґрунтованість

управлінських рішень.



Рис. 3.2. Механізм управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті сталого розвитку на 2026-2027 рр. [розроблено автором]

Важливим результатом впровадження розглянутого на рис. 3.2 механізму є можливість визначення слабких місць корпоративної культури, синхронізація її пріоритетів із цілями сталого розвитку, формування нових моделей поведінки персоналу та створення системності у процесі організаційних трансформацій. Механізм сприяє підвищенню ефективності комунікацій, відповідальності, інноваційності та забезпечує умови для безперервного вдосконалення корпоративної культури відповідно до

стратегічних векторів розвитку підприємства.

Отже, застосування цього механізму дозволить підприємству вибудувати цілісний підхід до формування корпоративної культури, що відповідатиме сучасним вимогам сталого розвитку та підсилюватиме його конкурентні переваги на довгострокову перспективу

Досліджені напрями та механізм дозволяють побудувати стратегію сталого розвитку корпоративної культури підприємства (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегія сталого розвитку корпоративної культури підприємства, 2026-2027 рр. [розроблено автором]

Отже, як бачимо, розроблена на рис. 3.3 стратегія орієнтована на сталий розвиток підприємства, адже вона ґрунтується на поєднанні економічних, екологічних та соціальних орієнтирів, що формують сучасну модель корпоративної культури. Основними пріоритетами такої стратегії є формування цінностей сталого розвитку, екологізація корпоративної поведінки, підвищення соціальної відповідальності персоналу, розвиток компетентностей працівників та модернізація комунікаційної системи підприємства. Реалізація запропонованих заходів, від впровадження корпоративного кодексу сталого розвитку до розвитку партнерств й проведення екологічних ініціатив, створює цілісну основу для трансформації внутрішнього середовища підприємства відповідно до принципів сталості.

Впровадження стратегії дасть підприємству можливість посилити свою репутацію як соціально відповідального суб'єкта господарювання, підвищити довіру стейкхолдерів, сформувати ресурсну та інноваційну базу для довгострокового розвитку, а також забезпечити конкурентні переваги за рахунок ефективнішого використання ресурсів, екологічної орієнтованості та високого рівня залученості персоналу. Отже, стратегія сталого розвитку корпоративної культури стає ключовим інструментом забезпечення стабільності, адаптивності та стратегічної стійкості підприємства в сучасних умовах.

### **3.2. Оцінка очікуваних результатів упровадження запропонованих заходів та їх вплив на ефективність підприємства**

В попередньому підрозділі ми розробили стратегію сталого розвитку корпоративної культури підприємства яке веде свою діяльність в межах двох галузей – рослинництва та тваринництва, тому рекомендувати заходи для підвищення екологічної відповідальності ми будемо орієнтуючись на ці галузі.

Ми рекомендуємо реалізовувати стратегію сталого розвитку корпоративної культури підприємства опираючись, перш за все, на поняття екологічної відповідальності, що стосується раціонального використання ресурсів, мінімізації відходів та впровадження екоорієнтованих інновацій.

Для раціонального використання ресурсів рекомендуємо придбати агронавігатор – систему GPS-навігації для трактора з технологією паралельного водіння, яка є одним із найбільш ефективних та раціональних інноваційних рішень для підприємства. Орієнтовна вартість такого комплексу становить близько 30 тис. грн (додаток Г).

Запровадження навігаційного обладнання забезпечить високоточне ведення техніки, трактор рухатиметься чітко паралельно визначеної лінії, що повністю усуватиме накладання робочих смуг та пропуски під час виконання польових операцій з обробітку ґрунту, посіву чи внесення засобів захисту рослин. Завдяки цьому підприємство зможе уникнути повторної обробки одних й тих самих ділянок та мінімізувати незадіяні смуги, які негативно впливають на врожайність, забезпечуючи таким чином стабільне підвищення продуктивності та ефективності виробництва.

Впровадження агронавігатора має багато переваг, зокрема скорочуються витрати палив та посівних матеріалів, під час обприскування він фактично стає незамінним інструментом, оскільки забезпечує рівномірний та точний розподіл засобів захисту рослин. Відсутність перекриттів під час руху техніки дає змогу не лише оптимізувати використання хімікатів, а й підвищити екологічну безпеку виробництва, оскільки зменшується ризик надмірного внесення препаратів, що може негативно вплинути на стан культур чи ґрунтового середовища. Крім того, завдяки зменшенню витрат на паливо, добрива та засоби захисту рослин на 10-25%, підприємство отримає суттєве зниження собівартості продукції.

Додатковою перевагою впровадження агронавігатора є можливість у режимі реального часу контролювати фактично оброблену площу та швидкість руху техніки, збільшити робочий день до 24 годин, оскільки є

режим нічної роботи, можливість працювати в умовах негоди. Це забезпечує оператору більшу впевненість й точність під час роботи, а керівництву доступ до прозорої та достовірної інформації щодо виконання польових операцій. Такий підхід суттєво знижує вплив людського фактора, що особливо важливо під час роботи в складних умовах або в темну пору доби.

Ще однією важливою перевагою використання GPS-навігації є можливість ефективно працювати на полях зі складною конфігурацією та в умовах недостатньої видимості, що й підвищує загальну продуктивність підприємства. Система дає змогу навіть малодосвідченим механізаторам працювати з високою точністю, що частково вирішує проблему сезонного дефіциту кваліфікованих кадрів.

Таким чином, впровадження агронавігатора є невеликою за витратами – вартість 30 тис. грн, але високоефективною інвестицією, яка оперативно окупиться завдяки економії ресурсів, підвищенню точності виконання робіт й зменшенню виробничих втрат, підвищить екологічну відповідальність та стійкість підприємства, сприятиме збільшенню врожаю та кращому контролю над витратами й створить основу для подальшої цифровізації (карти полів, моніторинг, аналітика). Це забезпечить підприємству підвищення ефективності, конкурентоспроможності та технологічності.

Важливим кроком у підвищенні ефективності управління корпоративною культурою підприємства є покращення внутрішніх комунікацій. У цьому контексті доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема сервісу для проектного менеджменту Worksection [32]. Це платформа, оптимально розрахована на команди від 10 до 100 осіб: вона поєднує простий таск-менеджер, погодинний облік, функцію план/факт для сервісних процесів, вбудований тайм-трекер, автоматичне формування звітів і цілодобову техпідтримку [45].

Вартість тарифу Worksection «Бізнес» становить 9 тис. грн/місяць, що включає доступ 20-50 користувачів, можливість ведення до 50 активних проєктів та 50 GB хмарного сховища. Значущою перевагою є те, що сервіс є

українським продуктом, що забезпечує зручність адаптації та підтримки.

Впровадження Worksection може надати підприємству низку важливих переваг:

- централізоване управління процесами та завданнями (у підприємстві паралельно здійснюється багато операцій, це й посівні роботи, технічне обслуговування, логістика, збут, документообіг а використання Worksection дозволяє зібрати всі задачі в єдиній системі, визначити відповідальних, терміни та статуси виконання, що формує повну та прозору картину роботи для керівництва та забезпечує чітке планування для персоналу);

- прозорість відповідальності та управлінських рішень (система фіксує, хто виконує завдання, які рішення ухвалені, які коментарі залишені, що мінімізує суб'єктивність, підвищує відповідальність та дисципліну);

- впорядкована комунікація без дублювання інформації у месенджерах (замість численних чатів у Viber чи Telegram кожна задача має власну стрічку коментарів, фото та файлів, що особливо корисно для фіксації результатів робіт на полі, передачі змін або пошуку документів, оскільки інформація не губиться, а весь контекст залишається доступним команді);

- планування сезонних робіт та контроль строків (у Worksection можна створювати шаблони для сезонних циклів: підготовка ґрунту, посів, обробка, збирання й підприємство зможе заздалегідь планувати роботи на рік, відстежувати виконання та оперативно реагувати на відхилення, щоб уникнути втрати врожаю);

- доступність із будь-якого місця через мобільний застосунок (працівники можуть виконувати завдання, робити фотозвіти, залишати коментарі та позначати виконані роботи безпосередньо з телефону, що особливо зручно для агрономів, механізаторів, водіїв та логістів);

- автоматична аналітика та звітність (worksection генерує звіти за

обраними параметрами – проекти, підрозділи, співробітники, відхилення від плану, витрати часу, що дає змогу керівникам приймати рішення на основі об’єктивних даних, а не припущень);

- широкі інтеграційні можливості (сервіс підтримує інтеграцію з Google Drive, Dropbox, Telegram, Viber, Email, а також з CRM-системами та бухгалтерією через API, що робить Worksection універсальним центром управління бізнес-процесами);

- простота освоєння та повноцінна україномовна підтримка (інтерфейс платформи інтуїтивно зрозумілий, персонал може опанувати його за 1-2 дні, є українська технічна підтримка, навчальні матеріали та вебінари дозволяють швидко адаптувати систему без додаткових витрат).

Отже, впровадження Worksection сприятиме впорядкуванню внутрішніх процесів, оптимізації комунікацій, контролю строків виконання робіт, підвищенню відповідальності персоналу та ефективності всіх операцій підприємства, від польових робіт до адміністративних завдань, це дозволить підприємству працювати швидше, прозоріше та організованіше, що особливо важливо в умовах динамічного аграрного ринку.

Для розвитку людського капіталу та підвищення обізнаності в сфері корпоративної соціальної відповідальності, здобуття нових знань та навичок працівників підприємства в питаннях ефективної комунікації, соціальної відповідальності, лідерства, екологічного відновлення, сталого розвитку ми пропонуємо перелік безкоштовних курсів на найбільшій українській платформі професійного розвитку Prometheus. Перелік рекомендованих курсів та посилання на них розглянемо в табл. 3.2.

Отже, як бачимо, це лише частина курсів, які можна пройти працівникам підприємства для отримання нових знань, здобуття навичок та вмінь. Рекомендовані в табл. 3.2 курси сприятимуть підвищенню професійної компетентності персоналу, формуванню сучасних управлінських та комунікативних навичок, розвитку лідерського потенціалу, а також посиленню соціальної відповідальності та готовності працівників ефективно

діяти в умовах змін і викликів.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані безкоштовні курси на платформі Prometheus**

№	Назва курсу	Посилання на курс
1	Екологічна безпека та ризики для громад і територій в умовах війни	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/environmental-security-and-risks/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/environmental-security-and-risks/</a>
2	Енергетика для відбудови: шлях до сталого розвитку громад	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/energy-for-reconstruction/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/energy-for-reconstruction/</a>
3	Майстерність турботи: сучасні практики для HR, кар'єрних консультантів і працівників служби зайнятості	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/pro-care/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/pro-care/</a>
4	Лідерство у команді: Становлення лідера	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership/</a>
5	Гості чи сусіди: як згуртувати громаду для соціальних змін	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/guests-or-neighbors-unite-for-change-2/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/guests-or-neighbors-unite-for-change-2/</a>
6	Як бізнесу перейти до сталого розвитку	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/what-to-do-next/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/what-to-do-next/</a>
7	Донорство крові: чому це важливо і як стати донором	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/blood-donation-importance/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/blood-donation-importance/</a>
8	Суспільні зміни через громадську діяльність	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/social-change/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/social-change/</a>
9	Добробут планети: що має знати й може вміти кожен	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/planet-wellbeing-knowledge/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/planet-wellbeing-knowledge/</a>
10	Волонтерство під час війни	<a href="https://prometheus.org.ua/prometheus-free/war-time-volunteering/">https://prometheus.org.ua/prometheus-free/war-time-volunteering/</a>

В розробленій стратегії сталого розвитку корпоративної культури підприємства рекомендованими заходами є впровадження екоорієнтованих інновацій та проведення екологічних акцій з озеленення територій й відновлення природних ресурсів, що позитивно вплине на підвищення репутації та іміджу як окремих працівників так й підприємства загалом.

Реалізувати дані заходи можна за допомогою комплексів «Green Office» + «Green Farm» які стосуються сортування відходів, встановлення енергозберігаючих пристроїв та заміни паперових документів на електронні. Реалізовувати дані заходи можна як на території підприємства так і місцевої громади.

В табл. 3.3 розглянемо витрати на проведення заходів.

**Витрати на реалізацію заходів «Green Office» + «Green Farm»,  
2026-2027 рр.**

Рекомендований захід	Вартість реалізації
Сортування відходів	Контейнери для сортування: 15 тис. грн комплект [21]
Встановлення енергозберігаючих пристроїв LED-освітлення на фермах	LED-лампа для ферми: 800 грн/шт [24] 30 ламп = 24 тис. грн
Заміна паперових документів на електронні	Програмне забезпечення для електронного документообігу: 11 тис. грн/рік [27]
Озеленення території	Вартість саджанців: 200 грн/шт [30] 100 шт = 20 тис. грн
<b>Орієнтовані витрати</b>	<b>70 тис. грн</b>

Отже, як бачимо з табл. 3.3 на реалізацію заходів буде витрачено орієнтовно 70 тис. грн та сприятиме суттєвому вдосконаленню управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті цілей сталого розвитку. Зокрема, впровадження практик сортування відходів, енергозбереження, електронного документообігу та озеленення території формуватиме екологічно відповідальну поведінку працівників й підвищуватиме рівень їхньої залученості до сталих ініціатив підприємства. Загалом, розглянуті заходи допоможуть зміцнити екологічну складову корпоративної культури, формуючи у колективі усвідомлення важливості раціонального використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля; оптимізувати операційні процеси, зменшивши витрати на електроенергію, папір, утилізацію відходів, що сприятиме підвищенню ефективності управління; підвищити рівень цифровізації підприємства, що є ключовим елементом сучасної корпоративної культури та інструментом створення прозорого, гнучкого й інноваційного робочого середовища; посилити соціальну відповідальність підприємства, що позитивно впливатиме на його імідж, репутацію та привабливість як роботодавця. Та сформувати культуру залученості, у межах якої працівники відчуватимуть свою причетність до досягнення цілей сталого розвитку й готовність підтримувати корпоративні ініціативи. У комплексі ці результати

сприятимуть створенню сучасної, екологічно орієнтованої та соціально відповідальної корпоративної культури, що відповідає глобальним стандартам сталого розвитку та довгостроковим стратегічним цілям підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження напрямів удосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті цілей сталого розвитку дозволяє надати наступні рекомендації:

1. Обґрунтовано необхідність трансформації корпоративної культури підприємства відповідно до принципів сталого розвитку. Аналіз існуючих проблем корпоративної культури (недостатні внутрішні комунікації, слабка інноваційна активність, відсутність системної соціальної відповідальності, низький рівень підтримки професійного розвитку тощо) довів їхній прямий вплив на можливість досягнення Цілей сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На основі виявлених недоліків сформовано стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури, що включають: формування ціннісної моделі сталого розвитку; оптимізацію комунікаційних процесів; розвиток людського капіталу; активізацію корпоративної соціальної відповідальності та цифровізацію основних управлінських та комунікаційних практик. Запропоновано механізм управління розвитком корпоративної культури, який представлений у вигляді послідовних етапів серед яких діагностика, формування стратегічних цілей, розроблення програми змін, реалізація заходів та оцінка ефективності, що забезпечує системний, послідовний та керований характер трансформацій. На основі розроблених підходів сформовано стратегію сталого розвитку корпоративної культури підприємства, що поєднує економічні, екологічні та соціальні пріоритети. Реалізація її заходів (впровадження корпоративного

кодексу сталого розвитку, організація навчальних програм, розвиток компетентностей працівників, екологічні проекти та акції, «Green Office», нематеріальна мотивація працівників та партнерство з громадами ) сприятиме формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на сталість, інноваційність та відповідальність. Оновлена стратегія та механізм розвитку корпоративної культури забезпечать підприємству зміцнення репутації, підвищення рівня довіри стейкхолдерів, зростання продуктивності персоналу, формування інноваційних компетентностей й досягнення довгострокових конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів стане важливою умовою формування стійкої моделі розвитку підприємства у сучасному динамічному середовищі.

2. Запропоновано придбати агронавігатор вартістю 30 тис. грн, що дасть змогу зменшити витрати пального, добрив та засобів захисту рослин на 10-25 %, підвищити точність виконання польових робіт та скоротити виробничі втрати, що забезпечить швидку окупність інвестиції й суттєве підвищення ефективності виробництва. Для покращення внутрішніх комунікацій та підвищення організованості управлінських процесів рекомендовано впровадження системи Worksection вартістю 200 доларів США на місяць. Її використання сприятиме прозорості управлінських рішень, контролю виконання завдань, плануванню сезонних робіт та підвищенню відповідальності персоналу. З метою розвитку людського капіталу сформовано перелік із 10 безкоштовних курсів платформи Prometheus, спрямованих на підвищення екологічної обізнаності, розвиток soft skills, лідерських компетентностей та соціальної відповідальності, що сприятиме формуванню сучасної, активної та свідомої корпоративної культури. У межах комплексів «Green Office» та «Green Farm» запропоновані екологічні заходи та проаналізовано витрати на їх реалізацію. Загальний обсяг інвестицій становить 70 тис. грн, зокрема: контейнери для сортування відходів – 15 тис. грн; встановлення LED-освітлення (30 ламп) – 24 тис. грн; програмне забезпечення для електронного документообігу – 11 тис. грн та

озеленення території – 20 тис. грн. Реалізація цих заходів забезпечить зменшення споживання електроенергії, скорочення використання паперових носіїв, зниження обсягів відходів та покращення стану довкілля. Це спрямовано на формування екологічно відповідальної поведінки працівників, підвищення рівня цифровізації та створення умов для залучення персоналу до сталих ініціатив. Отже, сукупність запропонованих рішень – технологічні інновації, цифрові платформи, освітні заходи та екологічні проекти сприятиме формуванню на підприємстві сучасної, відповідальної та стійкої корпоративної культури. Це підвищить ефективність управління, зміцнить репутацію, забезпечить екологічну та економічну стійкість підприємства й відповідатиме стратегічним цілям сталого розвитку.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнської конференції [35], Міжнародної конференції [36] та наукової статті в фаховому виданні України [34].

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління розвитком корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери в контексті досягнення цілей сталого розвитку дозволяє зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура є важливим стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень згуртованості персоналу, якість управлінських рішень та конкурентоспроможність організації. Корпоративна культура підприємств агропродовольчої сфери формується під впливом специфічних факторів, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, просторової розпорошеності трудових ресурсів та тісної взаємодії з місцевими громадами, що потребує орієнтації на принципи екологічності, відповідальності, інноваційності та соціальної підтримки. У структурі корпоративної культури виокремлено два ключові рівні – зовнішній та внутрішній, що включають формалізовані елементи (місію, правила, фірмовий стиль) та неформальні (цінності, традиції, стиль взаємодії, силу лідерства). Підприємства зі сформованою корпоративною культурою характеризуються вищим рівнем згуртованості, стабільністю внутрішніх процесів й здатністю швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Належний розвиток корпоративної культури дає можливість підвищити залученість персоналу на 20-30 %, зменшити плинність кадрів до 15 %, а також збільшити продуктивність праці завдяки ефективній внутрішній комунікації та мотивації працівників. Отже, корпоративна культура виступає фундаментом сталого розвитку агропродовольчих підприємств, формує їхню унікальність та репутацію, забезпечує якість виробничих процесів й сприяє зростанню конкурентоспроможності. Її вдосконалення повинно ґрунтуватися на поєднанні традицій та інновацій, що дозволить підприємствам успішно діяти в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

2. Досліджено концептуальні засади сталого розвитку та визначено їх

безпосередній вплив на формування корпоративної культури підприємств агропродовольчої сфери. Сталий розвиток, заснований на гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних компонентів, формує нову систему цінностей, яка стає основою сучасної корпоративної культури. Інтеграція принципів сталості в діяльність підприємства забезпечує підвищення його репутації, формування довіри стейкхолдерів, оптимізацію використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій. Аналіз нормативних, історичних та концептуальних засад сталого розвитку показав, що ухвалені у 2015 р. 17 Цілей сталого розвитку ООН стали глобальним орієнтиром для бізнесу. Реалізація цих цілей формує нову управлінську парадигму, що передбачає відповідальність, прозорість, екологічність та соціальну орієнтованість підприємств. Зокрема, вплив цілей сталого розвитку простежується у формуванні гендерної рівності (ціль 5), забезпеченні гідної праці (ціль 8), подоланні нерівностей (ціль 10), розвитку екологічної свідомості та боротьбі зі змінами клімату (ціль 13), що прямо позначається на корпоративних правилах, нормах та стандартах поведінки. Корпоративна культура, орієнтована на сталість, трансформується за п'ятьма ключовими напрямками: переосмислення корпоративних цінностей, зміна стилю лідерства, впровадження етичних та екологічних стандартів, розвиток комунікацій та системне підвищення кваліфікації персоналу. У підприємствах, що впроваджують політику сталого розвитку, підвищується рівень екологічної відповідальності, зростає інноваційна активність, покращується соціальний клімат й внутрішня мотивація працівників. Для агропродовольчих підприємств ці процеси мають особливо важливе значення, оскільки вони напряму залежать від природних ресурсів, взаємодії з громадами та вимог до безпечності продукції. Саме тому сталий розвиток стає базою для формування корпоративної культури, яка сприяє раціональному природокористуванню, доброчесному веденню бізнесу, посиленню соціальної відповідальності та досягненню стратегічної сталості. Таким чином, встановлено, що концепція сталого розвитку не лише задає

нові стандарти господарювання, а й формує зміст, структуру та практичну реалізацію корпоративної культури на підприємстві. Її інтеграція забезпечує гармонійний розвиток організації, підвищує ефективність управління, зміцнює репутацію та сприяє досягненню економічних, соціальних та екологічних результатів у довгостроковій перспективі.

3. У результаті проведеного аналізу організаційно-економічних характеристик та показників діяльності підприємства встановлені позитивні зміни у його функціонуванні та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників скоротилась з 241 до 233 осіб, однак продуктивність праці за цей період зросла та становить 878,42 тис. грн/особу, що свідчить про раціональніше використання трудових ресурсів та підвищення результативності виробництва. Матеріально-технічна база підприємства також зазнала структурних змін, зокрема загальна вартість основних засобів збільшилася на 12144 тис. грн, фондоозброєність праці зросла до 251,99 тис. грн/особу а фондівддача підвищилася до 3,49 грн. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів частково знизився до 0,34, що підтверджує зростання зношуваності техніки й необхідність подальшої модернізації. Показники оборотного капіталу характеризуються суттєвим зростанням, середньорічна вартість підвищилася на 41742,5 тис. грн, коефіцієнт оборотності необоротних активів зріс на 0,36, а оборотність оборотних активів на 0,10, що демонструє пришвидшення обігу коштів й підвищення ефективності управління ресурсами. Фінансові результати підприємства підтверджують позитивні тенденції: виручка від реалізації продукції зросла на 78653 тис. грн (62,41 %), чистий прибуток збільшився у 2,5 рази. Коефіцієнт автономії утримується на високому рівні 0,90, що свідчить про фінансову стабільність та незалежність підприємства. Отже, підприємство демонструє зростання ефективності виробничої, фінансової та ресурсної діяльності, зміцнення економічної стійкості та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Спостерігається покращення використання трудових, матеріальних й фінансових ресурсів, що формує

потенціал для подальшого розвитку, за умови посилення інвестицій у оновлення основних засобів та оптимізацію управлінських рішень.

4. Проведена оцінка корпоративної культури підприємства засвідчує, що вона відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління, формуванні внутрішньої згуртованості персоналу та підвищенні конкурентоспроможності. Результати SWOT-аналізу показали наявність стійких позитивних характеристик, серед яких виробничі традиції, згуртованість колективу, авторитет керівництва, позитивний соціально-психологічний клімат і активні взаємини з громадою. Ці чинники формують основу для подальшого формування сучасної корпоративної культури. Водночас були ідентифіковані проблемні аспекти, що стримують розвиток підприємства, зокрема, це домінування авторитарного стилю управління, недостатня інноваційність, слабкі внутрішні комунікації, відсутність формалізованих корпоративних політик та недоліки у професійному розвитку працівників. Саме ці фактори потребують першочергового удосконалення для забезпечення відповідності корпоративної культури вимогам сталого розвитку. Анкетування працівників дозволило здійснити глибшу оцінку реального стану корпоративної культури. Участь в анкетуванні взяло 70 працівників підприємства, оцінка здійснювалася за дев'ятьма блоками питань. Результати опитування свідчать про відносно високий рівень задоволеності роботою, довіри до керівництва, позитивну оцінку міжособистісних стосунків та сприйняття корпоративної культури загалом. Однак виявлено й аспекти, що потребують покращення оскільки окремі працівники відзначають недостатній розвиток комунікацій, не всі володіють інформацією щодо екологічних й соціальних ініціатив підприємства, а рівень розуміння принципів сталого розвитку є нерівномірним. Загалом результати проведеної оцінки свідчать, що корпоративна культура підприємства перебуває на етапі поступової трансформації у напрямку відповідності принципам сталого розвитку. Підприємство має потужний внутрішній потенціал й достатні можливості для її модернізації, однак потребує посилення інноваційності, формування

системних стандартів корпоративної поведінки, удосконалення комунікацій та підвищення екологічної й соціальної відповідальності. Реалізація цих заходів сприятиме становленню сучасної, стійкої та конкурентоспроможної корпоративної культури.

5. У процесі моделювання впливу факторів управління розвитком корпоративної культури на результативність аграрного підприємства було встановлено, що найбільш вагомими змінними для оцінки є коефіцієнт плинності кадрів та продуктивність праці. Проведений економіко-математичний аналіз дозволив визначити силу та напрямок їх впливу на норму прибутку підприємства. За результатами побудови трьох виробничих моделей встановлено, що найбільш якісною та інформативною моделлю є двохфакторна регресія, для якої коефіцієнт детермінації становив  $R^2 = 0,72$ . Прогнозування факторних ознак показало, що до 2026 р. коефіцієнт плинності кадрів зменшиться до 0,05, що є позитивним сигналом для стабільності персоналу. Натомість продуктивність праці зросте до 1020,95 тис. грн/особу, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Прогнозні значення норми прибутку підприємства за різними виробничими функціями на 2026 рік показали позитивну динаміку. Найвищий прогноз подано двохфакторною регресією 12,89 %, що на 0,41 в.п. більше за показник 2024 року (12,48 %). Отже, результати дослідження підтвердили, що економіко-математичні методи є ефективним інструментом для оцінки впливу управлінських чинників на фінансові результати підприємства. Зниження плинності кадрів й зростання продуктивності праці демонструють прямий позитивний вплив на норму прибутку. Найбільш достовірною для прогнозування виявилася двофакторна регресійна модель, проте з урахуванням поточної соціально-економічної ситуації більш обґрунтованим є прогноз, отриманий за функцією Аллена. Застосування цих моделей дозволяє оцінювати ефективність управління корпоративною культурою, прогнозувати її вплив на результативність діяльності та формувати об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень.

6. Обґрунтовано необхідність трансформації корпоративної культури підприємства відповідно до принципів сталого розвитку. Аналіз існуючих проблем корпоративної культури (недостатні внутрішні комунікації, слабка інноваційна активність, відсутність системної соціальної відповідальності, низький рівень підтримки професійного розвитку тощо) довів їхній прямий вплив на можливість досягнення Цілей сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На основі виявлених недоліків сформовано стратегічні напрями удосконалення корпоративної культури, що включають: формування ціннісної моделі сталого розвитку; оптимізацію комунікаційних процесів; розвиток людського капіталу; активізацію корпоративної соціальної відповідальності та цифровізацію основних управлінських та комунікаційних практик. Запропоновано механізм управління розвитком корпоративної культури, який представлений у вигляді послідовних етапів серед яких діагностика, формування стратегічних цілей, розроблення програми змін, реалізація заходів та оцінка ефективності, що забезпечує системний, послідовний та керований характер трансформацій. На основі розроблених підходів сформовано стратегію сталого розвитку корпоративної культури підприємства, що поєднує економічні, екологічні та соціальні пріоритети. Реалізація її заходів (впровадження корпоративного кодексу сталого розвитку, організація навчальних програм, розвиток компетентностей працівників, екологічні проекти та акції, «Green Office», нематеріальна мотивація працівників та партнерство з громадами ) сприятиме формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на сталість, інноваційність та відповідальність. Оновлена стратегія та механізм розвитку корпоративної культури забезпечать підприємству зміцнення репутації, підвищення рівня довіри стейкхолдерів, зростання продуктивності персоналу, формування інноваційних компетентностей й досягнення довгострокових конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів стане важливою умовою формування стійкої моделі розвитку підприємства у сучасному динамічному середовищі.

7. Запропоновано придбати агронавігатор вартістю 30 тис. грн, що дасть змогу зменшити витрати пального, добрив та засобів захисту рослин на 10-25 %, підвищити точність виконання польових робіт та скоротити виробничі втрати, що забезпечить швидку окупність інвестиції й суттєве підвищення ефективності виробництва. Для покращення внутрішніх комунікацій та підвищення організованості управлінських процесів рекомендовано впровадження системи Worksection вартістю 200 доларів США на місяць. Її використання сприятиме прозорості управлінських рішень, контролю виконання завдань, плануванню сезонних робіт та підвищенню відповідальності персоналу. З метою розвитку людського капіталу сформовано перелік із 10 безкоштовних курсів платформи Prometheus, спрямованих на підвищення екологічної обізнаності, розвиток soft skills, лідерських компетентностей та соціальної відповідальності, що сприятиме формуванню сучасної, активної та свідомої корпоративної культури. У межах комплексів «Green Office» та «Green Farm» запропоновані екологічні заходи та проаналізовано витрати на їх реалізацію. Загальний обсяг інвестицій становить 70 тис. грн, зокрема: контейнери для сортування відходів – 15 тис. грн; встановлення LED-освітлення (30 ламп) – 24 тис. грн; програмне забезпечення для електронного документообігу – 11 тис. грн та озеленення території – 20 тис. грн. Реалізація цих заходів забезпечить зменшення споживання електроенергії, скорочення використання паперових носіїв, зниження обсягів відходів та покращення стану довкілля. Це спрямовано на формування екологічно відповідальної поведінки працівників, підвищення рівня цифровізації та створення умов для залучення персоналу до сталих ініціатив. Отже, сукупність запропонованих рішень – технологічні інновації, цифрові платформи, освітні заходи та екологічні проекти сприятиме формуванню на підприємстві сучасної, відповідальної та стійкої корпоративної культури. Це підвищить ефективність управління, зміцнить репутацію, забезпечить екологічну та економічну стійкість підприємства й відповідатиме стратегічним цілям сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агронавігатор efarm.pro 10". GPS Система паралельного водіння трактора. *E FARM PRO*. 2025. URL: [https://efarm.pro/ru/navyhator-dlia-traktora-efarm-10/?utm\\_source=chatgpt.com](https://efarm.pro/ru/navyhator-dlia-traktora-efarm-10/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 24.10.2025)
2. Баган Н. В., Собчишин В. М., Дяченко В. С., Власенко Л. А. Роль комунікативного менеджменту у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. № 6. С. 307-311.
3. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна триада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 346(5). С. 362-368.
4. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
5. Барабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Башук Т. О., Жолудева А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
7. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.
8. Вараксіна О. В., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення: 20.07.2025)
9. Вецко Т. М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових*

*праць молодих вчених.* 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29380> (дата звернення: 29.07.2025)

10. Вініченко І. І., Дідур К. М. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні. *Інноваційна економіка.* 2015. № 5 (60). С. 5-11.

11. Вініченко І. І., Дідур К. М., Ткач А. О. Роль трудового потенціалу в досягненні економічної безпеки аграрних підприємств. *Агросвіт.* 2024. № 1. С. 22-31.

12. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (дата звернення: 03.08.2025)

13. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених.* 2014. Вип. 4. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144> (дата звернення: 06.08.2025)

14. Григор'єва О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості. *Ефективна економіка.* 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1025> (дата звернення: 12.08.2025)

15. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка.* 2019. Вип. 11. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf) (дата звернення: 07.07.2025)

16. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Центр Разумкова. Вид-во «Заповіт». 2019. 315 с.

17. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2024. Вип. 1(224). С. 21-27.

18. Калініченко А. В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

19. Калініченко С. Дослідження економічної ефективності виробничо-

комерційної діяльності аграрних підприємств: сучасні тенденції та напрями її підвищення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 5. С. 571-579.

20. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. №62. С. 81-85

21. Комплексний контейнер для збирання відходів. *Svarkapro*. 2025. URL: <https://lnk.ua/LVbPGzg4y> (дата звернення: 23.10.2025)

22. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія : підручник. 4-те вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.

23. Овчарук С. В. Корпоративна культура транспортних підприємств в контексті сталого розвитку. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 183-189.

24. Освітлення свиноферм LED лампа 1200 мм, (IP65) 18W, 230V, 3600 К. *PROM*. 2025. URL: <https://lnk.ua/B4ORZPZNG> (дата звернення: 23.10.2025)

25. Павленко О. П., Безгінова К. С. Удосконалення фінансового відтворення основних засобів сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 149-154.

26. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 18.10.2025)

27. Платформа обміну EDI-документами. *Вчасно.EDI*. 2025. URL: <https://edi.vchasno.com.ua/rates/> (дата звернення: 23.10.2025)

28. Рибак С. Ю. Принципи соціально відповідального управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Пріоритетні напрями повоєнного відновлення аграрного сектору в аспекті досягнення цілей сталого розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 6-7 червня 2024 р.* Біла Церква: БНАУ. 2024. С. 86-89.

29. Сабовчик А. І., Попович А. М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*.

*Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 86. Ч. 5. С. 415-422.

30. Саджанці у Полтаві. Епіцентр. 2025. URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/poltava/sadzhantsi/> (дата звернення: 23.10.2025)

31. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.

32. Сенишин О., Самоваров М. Використання штучного інтелекту як інструмента кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-87> (дата звернення: 28.09.2025)

33. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. 2011. №5. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf) (дата звернення: 05.09.2025)

34. Собчишин В. М., Баган Н. В., Мотрич Д. Ю. Синергія управління ресурсами та витратами в системі ефективності аграрного виробництва. *Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»*. 2025. Вип. 35. С. 176-182.

35. Собчишин В., Мотрич Д. Роль корпоративної культури у в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матер. X Всеукр. наук.-практ інтер.-конф. 13 листопада 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 208-209.

36. Собчишин В., Мотрич Д. Сутність корпоративної культури та її роль у функціонуванні підприємств агропродовольчої сфери. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. 19 грудня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 222-224.

37. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність,

типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf) (дата звернення: 27.08.2025)

38. Тараненко О., Череп А. Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-80> (дата звернення: 15.08.2025)

39. Трофимова В. В. Концепція сталого розвитку як основа постіндустріальних моделей розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 8. С. 33-37.

40. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 265-273.

41. 17 Цілей сталого розвитку. *Global Compact Network Ukraine*. 2025. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 12.07.2025)

42. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3, т. 9. С. 22-25.

43. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328-330.

44. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 3. С. 134-140.

45. Чому сервіс для проектного менеджменту Worksection кращий за Notion. *Worksection*. 2025. URL: <https://surl.li/stblvj> (дата звернення: 23.10.2025)

46. Що таке Цілі сталого розвитку? UNDP. 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення:

05.07.2025)

47. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. К., 2016. 58 с.

48. Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М., Салавор О. М., Шаповалов Є. Б., Галабурда М. А., Ничик О. В., Мартинюк О. В. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник. К.: НУХТ, 2022. 337 с.

49. The Millennium Development Goals Report. UNHCR. 2011. URL: <https://www.refworld.org/reference/annualreport/un/2011/en/80385> (дата звернення: 10.07.2025)

50. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September. 2015. Pp. 1-13. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 10.07.2025)