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 корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1
Богданова Валерія Сергіївна
Керівник:
Баган Надія Валеріївна
Рецензент:
Горбатюк Людмила Михайлівна

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
19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Богданової Валерії Сергіївни

1. Тема роботи «Управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери», керівник роботи доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Баган Надія Валеріївна

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 управління корпоративною культурою в контексті кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери

РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану корпоративної культури та кадрової безпеки на підприємстві агропродовольчої сфери

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління корпоративною культурою для зміцнення кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери

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 **Валерія БОГДАНОВА**

Керівник роботи **Надія БАГАН**

АНОТАЦІЯ

Богданова В. С. «Управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери». – 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, методологічні та прикладні питання сутності та ролі управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки підприємства; розкрито сутність, досліджено структуру, завдання, принципи й функції корпоративної культури підприємства та розглянуто цілі, складові та елементи кадрової безпеки підприємства.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки підприємства які є перспективними, їх втілення в практичну діяльність сприятиме підвищенню лояльності персоналу, мінімізації кадрових ризиків, формуванню позитивного внутрішнього клімату та зростанню ефективності управлінських процесів на підприємстві.

Ключові слова: управління, корпоративна культура, підприємство, кадрова безпека, агропродовольча сфера

ЗМІСТ

ВСТУП……. 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ……. 8
1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства 8
1.2. Корпоративна культура як чинник формування кадрової безпеки підприємства……... 17
Висновки до розділу 1…… 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ …….. 24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ……. 24
2.2. Оцінка стану корпоративної культури та рівня кадрової безпеки на підприємстві ……..……. 32
2.3. Виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою підприємства……... 40
Висновки до розділу 2……..... 48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ..……. 51
3.1. Розроблення системи управлінських заходів із формування та розвитку корпоративної культури……..…….. 51
3.2. Реалізація запропонованих заходів у контексті зміцнення кадрової безпеки 58
Висновки до розділу 3……..... 63
ВИСНОВКИ…… 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 72
ДОДАТКИ……... 79

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції на агропродовольчому ринку та нестабільності зовнішнього середовища питання забезпечення кадрової безпеки підприємств аграрної сфери набуває особливого значення. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить не лише від матеріально-технічної бази чи фінансових ресурсів, а й від людського капіталу, рівня професійної компетентності, лояльності, стабільності та згуртованості персоналу.

Одним із ключових чинників, що формує надійність кадрової системи та запобігає деструктивним процесам у колективі, є корпоративна культура. Саме вона визначає норми поведінки, моральні орієнтири, стиль комунікації та ступінь відповідальності працівників перед підприємством. Високий рівень корпоративної культури сприяє підвищенню довіри між керівництвом і працівниками, формує відчуття приналежності до організації, знижує ризик кадрових втрат і конфліктів, а отже зміцнює кадрову безпеку 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 теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою як ключового чинника забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління персоналом підприємства Миргородського району.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є механізми, принципи та інструменти управління корпоративною культурою як

елементом системи кадрової безпеки підприємства Миргородського району.

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

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

Елементи наукової новизни полягають у подальшому дослідженні процесу управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери.

Практична значущість. Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо формування корпоративної культури сприяють розробці пропозицій щодо управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки та можливості впровадження результатів дослідження в господарську діяльність підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 346(5)/2025; IX Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, ПДАУ, 15 травня 2025 року); III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 23 вересня 2025 року); XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, УНУС, 23 жовтня 2025 року).

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

1. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада 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.

2. Баган. Н., Богданова В. Стратегічне управління підприємством. *Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки».* 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 31-32.

3. Саєнко О., Богданова В., Протас Р. Інформаційні системи у стратегічному управлінні. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики».* 15 травня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т.1. С. 184-186.

4. Баган Н., Богданова В. BANI-парадигма як виклик і можливість для аграрного менеджменту. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство».* 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т.1. С. 236-239.

5. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Роль корпоративної культури у формуванні системи кадрової безпеки аграрних підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи».* 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 20-23.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 71 сторінці друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць, 14 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 66 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства

Ефективна діяльність сучасних підприємств агропродовольчої сфери нині залежить не лише від їх ресурсного забезпечення, а важливе значення має й рівень розвитку корпоративної культури. Безумовно, одним з головних ресурсів підприємства будь-якої форми власності, розміру та спеціалізації виступають саме трудові ресурси, тобто персонал, люди які виконують роботу. Саме персонал є носієм корпоративної культури підприємства, підтримує її цінності, розвиває, удосконалює, пропагує та дотримується.

Корпоративна культура є багатогранним поняттям, вона має дуже багато різноманітних трактувань які надають вітчизняні та закордонні науковці (табл. 1.1). Нині надаються нові визначення даного поняття, оскільки світ не стоїть на місці, науково-технічний прогрес вносить свої масштабні корективи у всі процеси і в культуру зокрема, відкриваються нові можливості, цікаві елементи, креативні напрямки, за рахунок чого кожне підприємство має змогу побудувати та розвивати свою унікальну та неповторну корпоративну культуру.

Корпоративна культура має важливе значення для розвитку підприємства, оскільки за допомогою свої унікальних, для кожного підприємства елементів, вона розвиває у працівників відчуття приналежності до спільної справи, певної ідентичності, знаковості та ексклюзивності. Для нових працівників корпоративна культура сприяє полегшенню процесу адаптації, оскільки вона забезпечує ознайомлення з цінностями, прийнятими нормами поведінки, правилами взаємодії та стандартами професійної етики.

Завдяки цьому новачки швидше проходять процес адаптації та легше вливаються в трудовий колектив, засвоюють основні принципи діяльності підприємства та починають відчувати власну причетність до спільної мети. Таким чином, корпоративна культура виступає своєрідним орієнтиром, який допомагає новим співробітникам зрозуміти, яка поведінка є бажаною та прийнятною, а яка навпаки, при цьому у працівників формується почуття стабільності, зменшується невизначеність та психологічний дискомфорт, що може супроводжувати початковий етап роботи на новому місці.

Таблиця 1.1

Поняття «корпоративна культура»

Науковець	Твердження
Барановська Л. [9, с. 41]	Корпоративна культура – добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
Чайка Г. [59, с. 91]	Корпоративна культура – система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи
Чернишова Т., Немченко Т. [61, с. 328]	Корпоративна культура – специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку
Юрченко В., Мельник Ю., Богданова Н. [63]	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
Баган Н., Собчишин В., Дяченко Ю., Власенко Л. [4, с. 309]	Корпоративна культура – один з найважливіших факторів підприємства, який сприяє налагодженню внутрішніх та зовнішніх відносин шляхом ефективної комунікації на всіх рівнях управління та чинить вплив на репутацію й авторитет підприємства на ринку
Стамбульська Х., Передало Х. [54]	Корпоративна культура – це невидима частина кожного підприємства, не залежно від того, чи визнає керівництво її наявність та використовує в своїх цілях, чи ні
Бугаєвська Ю. [12, с. 14]	Корпоративна культура – сферу менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії
Семикіна М. [49, с. 71]	Корпоративна культура – це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та приймаються співробітниками

Проаналізуючи твердження науковців з табл. 1.1, можемо зробити висновок, що нині існує значна кількість підходів до визначення поняття «корпоративна культура», проте спільною рисою практично всіх тверджень є те, що в них переважно описуються складові елементи культури підприємства але при цьому не приділяються значна увага його специфіці діяльності. Тому, узагальнюючи попередні дослідження можемо дати власне бачення сутності поняття корпоративна культура.

На нашу думку «корпоративна культура підприємства агропродовольчої сфери це – сукупність традицій, норм, цінностей, управлінських принципів та моделей поведінки, які впливають на формування взаємовідносин між працівниками, партнерами, споживачами й при цьому формують унікальну ідентичність підприємства агропродовольчої сфери. Сформована культура має відображати специфіку аграрного виробництва яке орієнтується на забезпечення безпеки, якості та сталого розвитку продуктів харчування, при цьому забезпечуючи узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами його працівників».

Процес формування корпоративної культури має три основні рівні: внутрішній, базовий та зовнішній. Перший рівень реалізується через цінності працівників, їх норми поведінки та неформальні правила взаємовідносин у колективі. Другий рівень пов’язаний з офіційними документами, що регаментують діяльність підприємства, зокрема його місія, цілі, статут, моральний кодекс тощо. Третій рівень пов’язаний з візувальним, зовнішнім, оформленням [51, с. 100]. Тобто на цьому рівні можемо спостерігати брендовану символіку підприємства, елементи фірмового стилю, різноманітні традиції, корпоративні свята, все те що прийнято називати зовнішніми атрибутами корпоративної культури підприємства.

Корпоративна культура має значний вплив на ефективність діяльності підприємства так використання його трудових ресурсі, 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 і ключовими факторами розвитку підприємства [22].

Корпоративна культура створюється на підприємстві задля того щоб чинити вплив на поведінку працівників при цьому досягаючи всіх поставлених цілей. Це є основною метою формування корпоративної культури в підприємстві й для її досягнення варто вирішувати ряд завдань (рис. 1.1).

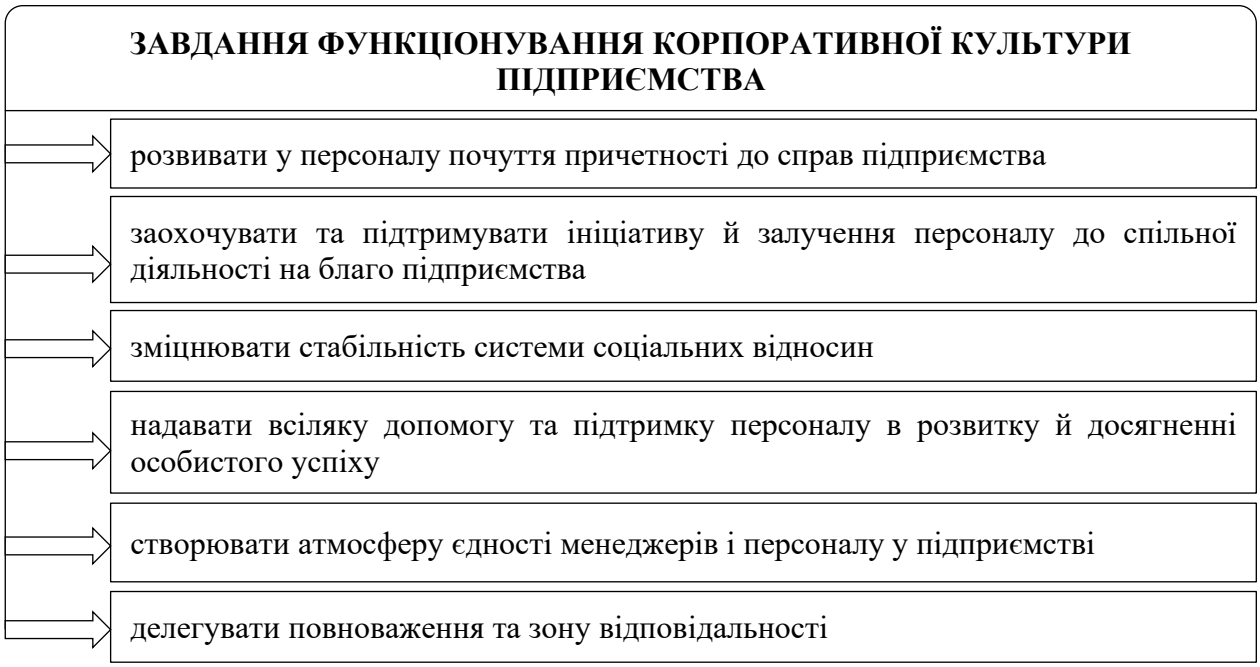

Рис. 1.1. Завдання функціонування корпоративної культури підприємства [розроблено за допомогою 10; 20; 59]

Варто зазначити, що не існує двох ідентичних культур у різних підприємствах. Навіть коли підприємство має сформовану та ефективно-функціонуючу корпоративну культуру інше підприємство не зможе повністю використати її під себе, оскільки кожне підприємство має свою специфіку діяльності, спеціалізацію, різну чисельність персоналу та й взагалі різні історії розвитку. Отже, при формуванні корпоративної культури можна використовувати досвід та певні елементи чужої вже сформованої культури при цьому додаючи якість особливі деталі, які б характеризували саме його, та певним чином допомагали відрізнятися від конкурентів беручи до уваги

систему лідерства та комунікацій.

Сформувати свою унікальну культуру можна орієнтуючись на принципи корпоративної культури які зазвичай використовують більшість підприємств у процесі свої діяльності (1.2).

Рис. 1.2. Принципи корпоративної культури [розроблено за допомогою 8; 59; 60]

Ефективна корпоративна культура проявляється у характерному стилі поведінки працівників, який формується під час реалізації стратегічних і поточних цілей підприємства. Високий рівень культурного розвитку персоналу дає змогу успішно розв'язувати складні завдання розвитку організації та підтримувати стійкі, довготривалі взаємини з партнерами й клієнтами [14].

Як ми вже зазначали раніше, формування корпоративної культури

залежить від специфіки діяльності підприємства. Оскільки, ми проводимо дослідження корпоративної культури підприємств саме агропродовольчої сфери, то маємо враховувати їх особливості при формуванні культури на підприємстві (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики підприємства агропродовольчої сфери, які впливають корпоративну культуру [розроблено за допомогою 20; 23; 54]

Особливість	Характеристика
Залежність від природно-кліматичних умов	Виробничі процеси мають сезонний характер, що впливає на ритм роботи, організацію праці та моральний клімат у колективі
	Необхідність адаптації до погодних умов формує гнучкість, відповідальність та працьовитість працівників
Сезонність та циклічність виробництва	Висока інтенсивність роботи у пікові періоди (посівна, жнива) змінюється відносним спадом активності
	Це вимагає злагодженої командної роботи, взаємопідтримки та вміння працювати в екстремальних умовах
	Формується культура колективізму та взаємодопомоги.
Просторова розпорошеність трудових ресурсів	Робочі місця часто розташовані на великій території (поля, ферми, технічні бази)
	Це впливає на способи комунікації, контролю та координації дій
	Підсилюється значення довіри, самоорганізації та відповідальності кожного працівника
Тісний зв’язок із місцевими громадами	Аграрні підприємства часто є соціально значущими для сільських територій
	Корпоративна культура включає цінності соціальної відповідальності, підтримку місцевих ініціатив, турботу про добробут громади
Консерватизм і спадковість трудових традицій	У сільському господарстві часто працюють династії працівників, передається досвід поколінь
	Це сприяє формуванню традиційної культури, орієнтованої на стабільність, постійність і повага до старших
Практичний характер знань і навичок	Переважає практичний досвід над теоретичними знаннями
	Формується корпоративна культура, заснована на реалізмі, прагматизмі, цінуванні професіоналізму та досвіду
Висока роль керівника (лідера)	Через складність умов праці важливою є особистість керівника, його авторитет, уміння мотивувати та підтримувати колектив
	Часто формується патерналістський тип корпоративної культури – з орієнтацією на турботливе, але сильне керівництво
Інноваційність у поєднанні з традиційністю	Сучасне аграрне виробництво потребує цифровізації, екологічних технологій, інновацій у менеджменті, але при цьому зберігає традиційні цінності: працьовитість, ощадливість, любов до землі

Отже, формування корпоративної культури на підприємстві агропродовольчої сфери має свої специфічні особливості, зумовлені переважно впливом природно-кліматичних, соціальних та організаційних

чинників. Сезонність виробництва, залежність від природних умов, просторове розташування трудових ресурсів, а також тісний зв’язок із місцевими громадами визначають необхідність створення культури, заснованої на колективізмі, відповідальності, взаємодопомозі та гнучкості. При цьому значну роль відіграють традиції, передача досвіду поколінь і авторитет керівника, що сприяє стабільності та згуртованості колективу в сучасних умовах господарювання необхідно поєднувати традиційні цінності із відкритістю до інновацій, технологічних змін та нових підходів до управління. Таким чином, ефективна корпоративна культура аграрного підприємства є результатом гармонійного поєднання традиційності та інноваційності, що забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Через наявність ефективної корпоративної культури підприємства можна підвищити його репутацію та сформувати позитивний імідж. Відповідно надалі це вплине на підвищення ефективності праці персоналу, його залучення до роботи та покращення мотивування, що в наслідку принесе кращу результативність діяльності шляхом якіснішого виконання завдань. Таким чином, наявність у підприємства корпоративної культури допомагає створювати комфортне робоче середовище, морально-психологічний мікроклімат в колективі, де кожен працівників відчуватиме приналежність до спільної справи та почуватиметься впевненіше.

Корпоративна культура чинить вплив на імідж підприємства через різноманітні зовнішні прояви до яких належать дизайн, стиль спілкування з клієнтами, соціальні ініціативи, цінності яких дотримується підприємство, мотивацію працівників, конкурентоспроможність, лояльність до споживачів та працівників, спільну роботу яка оптимізуватиме процеси та підвищуватиме продуктивність, стимулювання інновацій та покращення прийняття рішень.

Успішне підприємство формує власну корпоративну культуру, яка сприяє досягненню високих результатів діяльності. Вона забезпечує унікальність кожного підприємства, створюючи атмосферу належності й ідентифікації працівників із нею та формуючи їхню відданість спільним

цілям. Корпоративна культура зміцнює соціальну стабільність у колективі та виконує функцію внутрішнього контролю, спрямовуючи поведінку й взаємовідносини працівників у руслі цінностей і норм підприємства [32].

Розглянемо на рис. 1.3 структуру корпоративної культури підприємства.

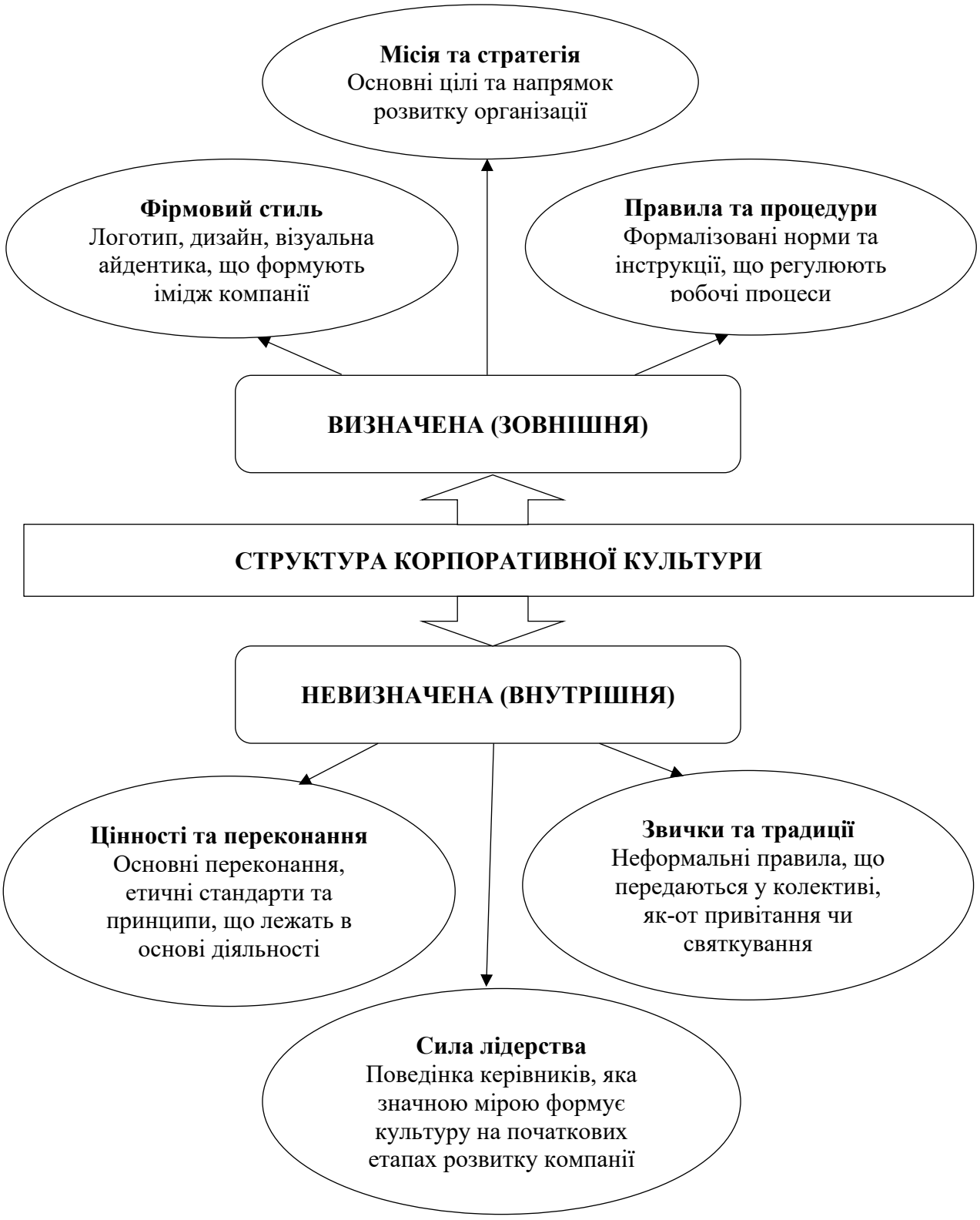

Рис. 1.3. Структура корпоративної культури [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 1.3 структура корпоративної культури складається з двох основних рівнів: визначеного (зовнішнього) та невизначеного внутрішнього які реалізуються за допомогою трьох різних складових.

Досліджуючи функції корпоративної культури, ми розглянули велику кількість наукових статей де кожен автор надавав власне бачення кваліфікаційних характеристик. Ознайомившись з кожним та проаналізувавши його ми дійшли до висновку, що оскільки корпоративна культура перебуває під постійним розвитком і удосконаленням, тому і функції мають бути оновленими та пристосовуваними до нинішніх умов функціонування.

Тому, за основні сучасні функції корпоративної культури підприємства агропродовольчої сфери ми рекомендуємо обрати такі види функцій:

- адаптації, щоб швидко пристосовуватися до навколишніх умов;
- інтеграції колективу, яка сприятиме згуртуванню персоналу та допоможе створити єдину команду котра працюватиме над досягненням спільних цілей;
- мотивації та продуктивності;
- управління колективом та налагодження комунікації;
- формування позитивного імідж та підтримки репутації.

Запровадження розглянутих функцій в діяльність підприємства агропродовольчої сфери сприятиме його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Отже, суть корпоративної культури підприємства полягає у сукупності різноманітних цінностей, норм поведінки та взаємодій, які творять особливе та унікальне середовище підприємства. Її структура включає два рівні: визначені зовнішні елементи та невизначені внутрішні. Ефективна корпоративна культура аграрного підприємства є результатом гармонійного поєднання традиційності та інноваційності, що забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність.

1.2. Корпоративна культура як чинник формування кадрової безпеки підприємства

Нині, сутність кадрового потенціалу підприємства, сучасного стратегічного ресурсу, варто розглядати не лише за показниками ефективності й продуктивності праці персоналу. Важливе значення має роль працівника у виробничій і соціальній діяльності підприємства, його здібності, навички, взаємозв'язки й комунікація в колективі [27].

Одні дослідники кадрову безпеку пов'язують з кадровим потенціалом підприємства, його усп ішним формуванням та ефективним використанням задля гарантування та підтримки результативності й економічної стійкості діяльності підприємства [2]. Інші сприймають її як змогу підприємства вчасно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози при цьому захищаючи корпоративні інтереси, забезпечуючи надійність персоналу та підтримуючи безпечні умови праці [18].

На думку Сороки О. В. кадрова безпека орієнтована на збереження персоналу й створення максимальних умов для його ефективної діяльності шляхом зниження ризиків і загроз, які можуть виникати через неякісне виконання персоналом свої робочих обов'язків чи конфлікті ситуації [53].

Такої ж думки дотримується і Морозова М. Є., що вважає кадрову безпеку комплексом заходів, які допоможуть захистити персонал від всіляких загроз. На її думку кадрова безпека допомагає стабільній діяльності підприємства, допомагає підтримці репутації та підвищенню конкурентоспроможності, та загалом є важливою складовою загальної системи безпеки підприємства [42]

Отже, розглянувши сутність поняття «кадрова безпека» різними науковцями, маємо надалі дослідити систему її цілей, яка повинна бути направлена на створення умов, що спрятимуть ефективному використанню персоналу підприємства, його збереженню та розвитку [38].

Система цілей кадрової безпеки – це сукупність стратегічних,

тактичних і оперативних орієнтирів, спрямованих на створення, збереження, розвиток і раціональне використання трудового потенціалу підприємства. Головною метою системи цілей є створення умов, що сприяють ефективному використанню, збереженню та розвитку трудових ресурсів, а також мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором (рис. 1.4).

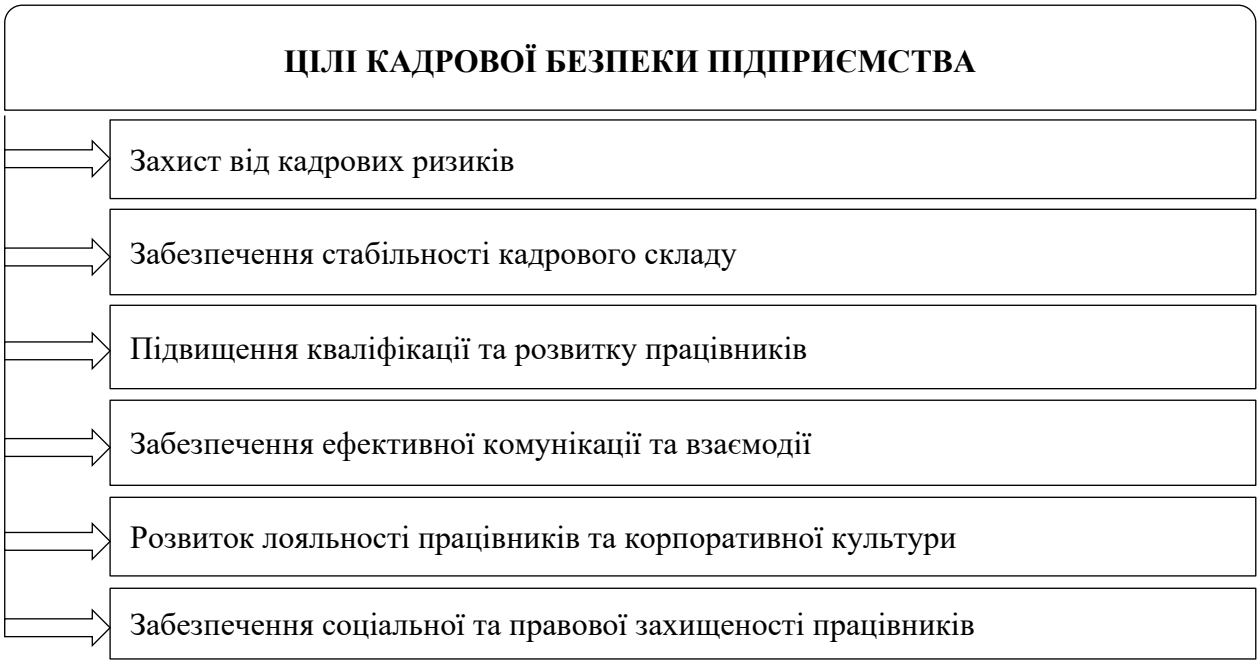

Рис. 1.4. Цілі кадрової безпеки підприємства [1; 19; 33; 38; 45]

Система цілей кадрової безпеки підприємства є невід'ємною складовою загальної системи економічної безпеки. Досягнення зображених на рис. 1.4 цілей буде можливе завдяки взаємоз'язку корпоративної культури, ефективної кадрової політики, системи мотивації, правового захисту, інформаційної та соціальної безпеки. При правильній реалізації розглянутих напрямів можна забезпечити стабільність колективу, мінімізувати кадрові ризики, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Отже, кадрова безпека нині виступає певним стратегічним чинником сталого розвитку підприємства, який може забезпечити його довгострокову ефективність, соціальну стабільність та економічну стійкість.

Кадрова безпека підприємства функціонує за допомогою впливу різного роду та масштабу факторів, які окрім позитивних зрушень можуть

містити і загрози. До мікро- загроз відносять працівників підприємства, їх роботу, вчинки та рішення. Макро- загрозами є зміни в законодавстві, економіці, жорстка конкуренція та різноманітні форс-мажорні обставини [30].

Розглянемо на рис. 1.5 основні складові кадрової безпеки підприємства.

Рис. 1.5. Складові кадрової безпеки підприємства [розроблено за допомогою 21; 36; 38]

Отже, як бачимо кадрова безпека має значну кількість складових елементів, за допомогою яких можна забезпечити процес ефективного управління трудовими ресурсами підприємства.

Домінуюче становище по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства займає кадрова безпека, яка залежить від персоналу, та є важливим елементом всіх систем підприємства [33]. В табл. 1.3 розглянемо основні елементи кадрової безпеки підприємства яка функціонує в агропродовольчій сфері.

Таблиця 1.3

Основні елементи кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери [узагальнено за допомогою 15; 17; 39; 40]

Елемент	Характеристика
Корпоративна культура	Формування єдиних цінностей, норм поведінки, етичних стандартів
	Підтримка командного духу, лояльності, довіри до керівництва
	Протидія внутрішнім конфліктам і чуткам
Кадрова політика та система добору персоналу	Ретельний відбір кадрів (перевірка рекомендацій, біографічний аналіз, оцінка мотивації)
	Впровадження процедур адаптації нових працівників
	Контроль ризиків під час прийняття на роботу
Система мотивації та стимулювання праці	Матеріальне та нематеріальне стимулювання
	Прозорість системи оплати праці
	Заохочення ініціативності, дисципліни, інноваційності
Професійний розвиток і навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, тренінги з нових технологій
	Формування кадрового резерву
	Підготовка фахівців з урахуванням сезонності агросфери
Психологічна безпека персоналу	Профілактика професійного вигорання
	Створення здорового мікроклімату в колективі
	Психодіагностика, психологічна підтримка працівників
Правове забезпечення кадрових процесів	Дотримання трудового законодавства
	Розробка внутрішніх нормативних документів
	Захист персональних даних працівників
Контроль та аудит кадрових процесів	Внутрішній аудит персоналу
	Система моніторингу ризиків, пов’язаних з людським фактором
	Аналіз показників кадрової стабільності
Інформаційна безпека в кадровій сфері	Захист інформації про персонал
	Обмеження доступу до конфіденційних даних
	Контроль за використанням внутрішньої інформації працівниками
Соціальний захист працівників	Наявність соціальних гарантій, страхування, допомоги
	Забезпечення безпечних умов праці
	Підтримка соціальної відповідальності підприємства
Управління конфліктами та трудовими відносинами	Виявлення та вирішення трудових спорів
	Розробка механізмів запобігання страйкам і саботажу
	Налагодження діалогу між керівництвом і колективом

Як бачимо з табл. 1.3 саме корпоративна культура є одним з вагомих елементів кадрової безпеки підприємства, оскільки за допомогою

корпоративної культури здійснюється формування єдиних цінностей, норм поведінки, етичних стандартів, підтримується командний дух, лояльність, довіра до керівництва та відбувається протидія внутрішнім конфліктам й чуткам.

Загалом корпоративна культура створюється протягом тривалого часу, є досить складним, довготривалим й трудомістким процесом, оскільки ефективно діюча корпоративна культура значним чином впливає на систему управління кадровим потенціалом, персоналом підприємства та його мотивацію [27]. Сильна культура знижуватиме ризик шахрайства, «зливу» інформації та плинності кадрів. До складу корпоративної культури включають не лише умови праці та рівень заробітної плати працівників, а важливе значення мають корпоративні цінності й налагоджені комунікації між керівниками та працівниками [46]. Зрозуміло, що кадрова безпека безпосередньо впливає на персонал, на процес відбору, найму та адаптації нових працівників, на систему мотивування, покращення умов праці та налагодження морально-психологічного клімату в колективі [25]. Відповідно всі ці заходи орієнтовані на покращення показників діяльності підприємства та зниження його витрат.

Отже, корпоративна культура є одним із ключових чинників забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки саме вона формує поведінкові стандарти, норми взаємодії та рівень відповідальності працівників. Вона виступає інструментом узгодження інтересів персоналу та керівництва, сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності та зниженню ризику виникнення внутрішніх загроз. Ефективна корпоративна культура забезпечує стабільність трудового колективу, формує відданість спільним цілям і підвищує рівень дисципліни, що є важливою умовою кадрової безпеки. Вона не лише запобігає плинності кадрів і конфліктам, а й стимулює розвиток професійного потенціалу працівників, створюючи основу для їхнього особистісного та професійного зростання.

Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним елементом

системи кадрової безпеки підприємства, забезпечуючи гармонійний розвиток персоналу, збереження трудових ресурсів і стійке функціонування організації в умовах конкурентного середовища.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних основ управління корпоративною культурою в контексті кадрової безпеки підприємства доцільно відзначити:

1. Корпоративна культура підприємства агропродовольчої сфери це – сукупність традицій, норм, цінностей, управлінських принципів та моделей поведінки, які впливають на формування взаємовідносин між працівниками, партнерами, споживачами й при цьому формують унікальну ідентичність підприємства агропродовольчої сфери. Сформована культура має відображати специфіку аграрного виробництва яке орієнтується на забезпечення безпеки, якості та сталого розвитку продуктів харчування, при цьому забезпечуючи узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами його працівників». Корпоративна культура створюється на підприємстві задля того щоб чинити вплив на поведінку працівників при цьому досягаючи всіх поставлених цілей. формування корпоративної культури на підприємстві агропродовольчої сфери має свої специфічні особливості, зумовлені переважно впливом природно-кліматичних, соціальних та організаційних чинників. Сезонність виробництва, залежність від природних умов, просторове розташування трудових ресурсів, а також тісний зв’язок із місцевими громадами визначають необхідність створення культури, заснованої на колективізмі, відповідальності, взаємодопомозі та гнучкості. При цьому значну роль відіграють традиції, передача досвіду поколінь і авторитет керівника, що сприяє стабільності та згуртованості колективу в сучасних умовах господарювання необхідно поєднувати традиційні цінності із відкритістю до інновацій, технологічних змін та нових підходів до управління. Таким чином, ефективна корпоративна культура аграрного підприємства є

результатом гармонійного поєднання традиційності та інноваційності, що забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність.

2. Корпоративна культура є одним з вагомих елементів кадрової безпеки підприємства, оскільки за допомогою корпоративної культури здійснюється формування єдиних цінностей, норм поведінки, етичних стандартів, підтримується командний дух, лояльність, довіра до керівництва та відбувається протидія внутрішнім конфліктам й чуткам. Загалом корпоративна культура створюється протягом тривалого часу, є досить складним, довготривалим й трудомістким процесом, оскільки ефективно діюча корпоративна культура значним чином впливає на систему управління кадровим потенціалом, персоналом підприємства та його мотивацію. Сильна культура знижуватиме ризик шахрайства, «зливу» інформації та плинності кадрів. Корпоративна культура є одним із ключових чинників забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки саме вона формує поведінкові стандарти, норми взаємодії та рівень відповідальності працівників. Вона виступає інструментом узгодження інтересів персоналу та керівництва, сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності та зниженню ризику виникнення внутрішніх загроз.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване аграрне товариство, основним видом діяльності якого є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур, веде господарську діяльність у Миргородському районі Полтавської області. Основними культурами які вирощує підприємство є пшениця, ячмінь, кукурудза, соя, соняшник та ріпак. Крім основного напряму товариство веде допоміжну діяльність в галузі рослинництва, займається виробництвом олії та тваринних жирів, мукомольно-круп'яної продукції й оптово-роздрібною торгівлею зерном, насінням та кормами.

Загалом товариство реалізує свою господарську діяльність на 6 тис. га сільськогосподарських угідь, що дозволяє ефективно реалізовувати технології інтенсивного землеробства, забезпечувати належну врожайність та стабільні прибутки.

Ефективне управління та використання трудових ресурсів має важливе значення як для сільського господарства загалом, так і в цілому для розвитку економіки. Вони виступають рушійною силою та найголовнішим чинником успішного функціонування аграрного підприємства і саме їм належить головна роль серед основних факторів сільськогосподарського виробництва. Головною продуктивною силою суспільства виступають люди з їх теоретичними знаннями, практичними навичками та багатовіковим досвідом, тобто поряд із засобами виробництва, землею необхідним виробничим фактором є праця, а носіями здатності працювати – трудові ресурси [26].

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

Таблиця 2.1

Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників товариства, 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, осіб	45	44	43	43	41	-4	91,11
Продуктивність праці, тис. грн / особу	5576,29	5459,28	4800,15	6744,28	3805,43	-1770,86	68,24

Аналізуючи дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що протягом досліджуваних 2020-2024 рр. чисельність персоналу має поступову динаміку до зменшення показника на 4 особи (8,89 %). Також спостерігаємо динаміку зниження показника продуктивності праці зі значення 5576,29 тис. грн/особу у 2020 р. до 2305,43 тис. грн/особу у 2024 р, тобто загалом продуктивність праці знизилася на 1770,86 тис. грн/особу (31,76 %), що свідчить про зниження ефективності виробничих процесів та можливе недовантаження персоналу, тобто варто надалі провести детальніший аналіз причин і пошукати шляхи підвищення продуктивності праці.

Одним із найважливіших об’єктів фінансового обліку, який складає значну частину активів підприємства та вимагає особливого контролю, виступають основні засоби. Існує потреба у їх обліку, аналізі, варто постійно стежити за переміщенням, визначати ступінь зносу та за потреби здійснювати оновлення й модернізацію застарілих чи проводити ремонт технічно-недосконалих об’єктів, оскільки технічний рівень й ефективність використання основних засобів впливає на результати діяльності всього підприємства, його прибутковість чи збитковість, показники собівартості та рентабельності діяльності [34]. Тому, в табл. 2.2 проведемо розрахунок показників

ефективності використання основних засобів протягом 2020-2024 рр.

Таблиця 2.2

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

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	52512	51201	44693	71007	74622	22110,00	142,11
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,15	0,13	0,12	0,16	0,16	0,01	110,05
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1166,92	1163,66	1039,37	1651,33	1820,04	653,11	155,97
Фондомісткість, грн	0,21	0,21	0,22	0,24	0,48	0,27	228,55
Фондовіддача, грн	4,78	4,69	4,62	4,08	2,09	-2,69	43,75

Аналізуючи дані табл. 2.2 спостерігаємо динаміку зростання практично всіх досліджуваних показників протягом досліджуваних років. Досить сильно зросла загальна наявність основних засобів у товаристві на 22110 тис. грн (42,11 %) та фондоозброєність праці на 653,11 тис. грн/особу (55,97 %). Також частково зросло значення коефіцієнта придатності основних засобів й у 2024 р. становить 0,16, що вказує на високий рівень зносу основних засобів, отже, значна частина основних засобів втратила свою первісну вартість і потребує оновлення або заміни. З усіх досліджуваних показників знизилося лише значення показника фондовіддачі з 4,78 грн у 2020 р. до 2,09 грн у 2024 р., тобто на -2,69 грн (56,25 %), що може вказувати на зниження інтенсивності використання основних засобів або недостатнє оновлення виробничих потужностей.

Основні фінансово-економічні показники розвитку аграрного підприємства безпосередньо залежать від стану ефективності формування та використання оборотних коштів які є невід'ємною складовою ресурсного потенціалу підприємства [31].

Проаналізуємо ефективність використання оборотного капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

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

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	299909	338681	328425	463140	497209	197300	165,79
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	5,71	6,61	7,35	6,52	6,66	0,95	116,67
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,05	0,55	0,60	0,50	0,34	-0,71	32,26
Матеріаломісткість, грн	6,03	5,01	3,69	3,46	2,15	-3,87	35,76
Матеріаловіддача, грн	0,17	0,20	0,27	0,29	0,46	0,30	279,64

Аналізуючи дані табл. 2.3 помічаємо зростання вартості оборотного капіталу на 197300 тис. грн (65,79 %) у 2024 р. порівняно з 2020 р. Протягом досліджуваних років зросло значення коефіцієнту оборотності необоротних активів на 0,95 % та знизилося значення коефіцієнту оборотності оборотних активів на -0,71 %. Також бачимо різнопланову динаміку у показників матеріаломісткості та матеріаловіддачі. Зокрема, значення показника матеріаломісткості знизилося на 3,87 грн та у 2024 р. становить 2,15 грн, а значення матеріаловіддачі зросло на 0.30 й становить 0,46, що є позитивною тенденцією і свідчить про зростання економічної доцільності використання матеріалів у виробництві.

Важливе значення при організаційній характеристиці діяльності досліджуваного товариства має аналіз результатів його виробничо-комерційної діяльності. За допомогою даного аналізу маємо можливість

наглядно побачити наскільки прибуткова діяльність на підприємстві, чи зростає значення показників виручки від реалізації яка залежить від кількості та ціни реалізації продукції, чи рентабельна діяльність та наскільки вона автономна. Тому в табл. 2.4 розглянемо основні результати виробничо-комерційної діяльності досліджуваного товариств та зможемо зробити висновок й надати певні рекомендації.

Таблиця 2.4

Результати виробничо-комерційної діяльності товариства, 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	315489	186668	196614	231459	168716	-146773,00	53,48
Чистий прибуток, тис. грн	102071	-93837	65782	-314111	2608	-99463,00	2,56
Коефіцієнт автономії	0,76	0,75	0,66	0,40	0,15	-0,61	19,88
Загальний коефіцієнт ліквідності	8,73	5,29	3,13	1,50	1,02	-7,71	11,70
Рівень рентабельності, %	133,38	91,99	173,82	110,19	112,70	X	X
Норма прибутку, %	23,59	-20,39	12,60	-52,30	0,40	X	X

Аналізуючи результати табл. 2.4 помічаємо негативну тенденцію зниження всіх досліджуваних показників у 2024 р. порівняно з 2020 р. Виручка від реалізації продукції та послуг знизилася на -146773 тис. грн (46,52 %), значення чистого прибутку на -99463 тис. грн (97,44 %), коефіцієнт автономії на -0,61 та становить лише 0,15, що свідчить про критичну залежність підприємства від позикового капіталу. Загальний коефіцієнт ліквідності також скоротився на 7,71, що вказує на погіршення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов’язання. Така сукупність показників свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства, зниження його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності загалом.

Фінансові ресурси є одним з головних ресурсів аграрного підприємства які впливають на його здатність до реалізації всіх поставлених цілей задля забезпечення ефективності та стабільності діяльності при врахуванні факторів сезонності й залежності від погодно-кліматичних умов середовища [29]. Також фінансовими ресурсами підприємства називають сукупність грошових коштів (власні, залучені, позичені) якими розпоряджається підприємство для безперебійного фінансування своєї діяльності та досягнення стратегічних цілей [11; 35].

Розглянемо в табл. 2.5 розподіл джерел фінансових ресурсів досліджуваного товариства за трьома основними категоріями.

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансових ресурсів товариства, 2020-2024 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки										2024 р. у % до 2020 р
	2020		2021		2022		2023		2024		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Власний капітал	329883	76,25	343845	74,72	344305	65,95	238151	39,59	98730	15,16	29,93
Довгост-рокові зобов’язання	68407	15,81	52245	11,35	51548	9,87	55771	9,27	65695	10,09	96,04
Поточні зобов’язання	34361	7,94	64060	13,92	126211	24,18	307574	51,13	486803	74,75	1416,75
Разом	432650	100,0	460150	100,0	522064	100,0	601496	100,0	651227	100,0	X

Проведений аналіз джерел фінансових ресурсів товариства показує, що протягом 2020-2024 рр. зростає їх загальна кількість на 218578 тис. грн (50,53 %). Згідно з проведеною оцінкою можемо спостерігати, що протягом 2020-2022 рр. найбільшу питому вагу серед джерел фінансових ресурсів займав власний капітал. Проте, починаючи з 2023 р. та протягом 2024 р. найбільшу питому вагу мають поточні зобов’язання загальна кількість яких зросла майже у 15 раз, що є наслідком зниження прибутковості, недостатності власних ресурсів для покриття витрат та посилення потреби у фінансуванні обігового капіталу.

Одним з ключових факторів, який визначає рівень доходу, що

підприємство може отримати від реалізації продукції, є витрати [13]. Вони формуються у процесі операційної, інвестиційної та стратегічної діяльності підприємства й відображають ефективність використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів [55]. Загалом діяльність підприємства несе значну кількість витрат які формують вартість різноманітних ресурсів при отриманні результатів діяльності, виступають головним елементом виробництва підприємств та невід'ємною складовою визначення фінансового результату [41]. За допомогою аналізу витрат (табл. 2.6) можна оцінити результативність та приймати обґрунтовані управлінських рішень, що можуть стосуватися підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024		
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	+ / -	%
Матеріальні витрати	41644	47957	55943	83715	72408	30764	173,87
Витрати на оплату праці	13037	17211	11056	11863	12967	-70	99,46
Відрахування на соціальні заходи	2229	2507	2349	2388	2683	454	120,37
Амортизація	16849	14962	14810	17056	19572	2723	116,16
Інші операційні витрати	110212	131218	195532	147144	92237	-17975	83,69
Разом	183971	213855	279690	262166	199867	X	X

Аналізуючи структуру витрат товариства бачимо динаміку до їх зростання практично по всіх досліджуваних категоріях, окрім витрат на оплату праці, значення частково знизилося на 70 тис. грн (0,54 %) та інших операційних витрат значення яких знизилося на 17975 тис. грн (16,31 %). По відрахуваннях на соціальні заходи помічаємо зростання на 454 тис. грн (20,37 %)й амортизації на 2723 тис. грн (16,16 %). Найбільше зросло значення матеріальних витрат на 30764 тис. грн (73,87 %). Загальна чисельність витрат у 2024 р. зросла на 15896 тис. грн (8,64 %).

Провівши аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності товариства можемо зробити висновок, що досліджуване товариство належить до складу групи компаній «АгроПросперіс», яка є одним з великих агропромислових об'єднань в Україні та працює в Чорноморському регіоні та спеціалізується на вирощуванні зернових й олійних культур, має розвинену земельну базу, дотримується міжнародних стандартів управління. Протягом досліджуваних років показники діяльності товариства були досить нестабільними, помічаємо їх поступове зниження. Станом на 2024 р. у товаристві працювала 41 особа. При цьому продуктивність праці знизилася та вказує на зниження ефективності виробничих процесів й можливе недовантаження персоналу. Проведена оцінка забезпеченості та ефективності використання основних засобів показала потребу в модернізації та оновленні матеріально-технічного забезпечення на що вказало і значення коефіцієнту придатності який становить 0,16, що свідчить про високий рівень зносу основних засобів, отже, значна частина основних засобів втратила свою первісну вартість і потребує оновлення або заміни. Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності товариства протягом п'яти років та зниження досліджуваних показників свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства, зниження його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності загалом. Попри те, що в товаристві знижуються показники прибутковості, його діяльність сприяє розвитку аграрного сектору Миргородського району, надає робочі місця для жителів села, забезпечує надходження до місцевого бюджету та підтримує соціальну інфраструктуру громади.

Таким чином, за допомогою проведеного аналізу ми побачили сильні та слабкі сторони функціонування товариства й надалі дослідимо його можливості та загрози. Тому, наступним кроком буде проведення оцінки стану корпоративної культури та рівня кадрової безпеки у товаристві, щоб виявити потенційні ризики, пов'язані з людським фактором та визначити слабкі місця в системі управління персоналом.

2.2. Оцінка стану корпоративної культури та рівня кадрової безпеки на підприємстві

Проведення оцінки стану ефективності корпоративної культури є дуже важливим процесом, оскільки культура є досить вагомою конкурентною перевагою, вона мотивує працівників до нових креативних ідей, цікавих ініціатив та інновацій, підприємства які мають успішну та ефективну корпоративну культуру мають можливість залучати для виконання роботи талановитих й креативних співробітників [24]. Оцінку корпоративної культури, час від часу, варто проводити для того, що дослідити якою вона є – позитивною (згуртований, дружній колектив, спільні традиції, заходи, сприятливий клімат в колективі) чи негативною (конфлікти, скандали, відтік клієнтів, збільшення плинності працівників) та за потреби запобігти проблемам що можуть виникнути. Здійснена оцінки допоможе розкрити сильні й слабкі сторони сформованої культури а також можливості для її розвитку (що варто покращити, які зміни є необхідними щоб досягти бажаних цілей) та ризики які заважають розквіту культури на підприємстві.

Оцінювання ефективності корпоративної культури має кілька ключових цілей, які залежать від потреб і пріоритетів конкретного підприємства:

- дає можливість визначити поточний стан корпоративної культури підприємства та оцінити, наскільки вона узгоджується з його цінностями, цілями й стратегією;
- дозволяє виявити сильні сторони культури, які варто підтримувати та розвивати, а також слабкі місця, що потребують удосконалення;
- допомагає оцінити рівень відповідності між реальними культурними практиками та задекларованими цінностями підприємства, виявити розбіжності й визначити шляхи їх усунення;
- сприяє розробці ефективних планів змін і покращення корпоративної культури задля досягнення стратегічних цілей;

- сприяє створенню сприятливого та привабливого робочого середовища, у якому працівники відчувають відповідність своїм цінностям і з більшою ймовірністю залишаються в підприємстві, демонструючи вищу продуктивність;

- підтримує підвищення загальної ефективності бізнесу – через зростання задоволеності співробітників і клієнтів, а також покращення фінансових результатів;

- дозволяє запобігти репутаційним ризикам, конфліктам чи скандалам, пов’язаним із невідповідністю між заявленими цінностями та реальними практиками [52].

Отже, оцінювання корпоративної культури має бути регулярним, воно допомагає підприємству глибше зрозуміти власну діяльність і визначити напрями для її вдосконалення відповідно до стратегічних цілей та ціннісних орієнтирів.

Провести оцінку корпоративної культури можна за допомогою різних методів. Розглянемо на рис. 2.1. найбільш поширені.

Рис. 2.1. Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві [розроблено за допомогою 24; 37; 47]

Найбільш популярним методом вважаються анкетування та опитування співробітників. Тому, ми розробили анкету (Додаток А) та провели анкетування серед працівників товариства для оцінки стану корпоративної

культури, основних цінностей, норм, аспектів лідерства та комунікації. Дане анкетування допоможе виявити наскільки існуюча культура підтримується працівниками та можливо вказати на недоліки. Участь взяло 30 працівників товариства (4 спеціаліста й 16 робітників), з них 4 особи – працює до 1 року, 7 осіб від 1 до 3 років, 10 осіб – від 3 до 5 років та 9 працівників понад 5 років. Вікова категорія працівників становила: 2 особи віком до 25 років, 10 – віком від 26 до 35 років, 13 осіб – від 36 до 50 років та 5 – понад 50 років.

Результати анкетування розглянемо в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Результати анкетування оцінки стану корпоративної культури у товаристві, у 2025 р.

1. Сприйняття корпоративних цінностей та атмосфери (за шкалою від 1 до 5, де 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден):					
Твердження	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Я розумію місію та цінності нашого підприємства			6	14	10
Керівництво демонструє повагу до працівників		1	3	11	15
У колективі панує взаємоповага та підтримка		1	2	16	11
Мої ідеї та пропозиції враховуються керівництвом	1	2	8	15	4
Я відчуваю себе частиною єдиної команди	1		7	8	14
У колективі відсутні конфлікти між підрозділами	1			12	15
В товаристві цінується професіоналізм і відповідальність	2			8	20
Я отримую достатню інформацію про рішення керівництва		2		7	21
Взаємовідносини в колективі базуються на довірі		1	5	10	14
Я задоволений психологічним кліматом у колективі	1		2	12	15
2. Стиль керівництва та комунікацій					
Керівництво завжди готове вислухати працівників			2	4	24
У керівників відкритий стиль спілкування	1			9	20
Інформація про зміни в організації передається своєчасно	1	2		12	15
У керівництві заохочують ініціативу працівників	1			11	18
Усі працівники розуміють свої обов’язки та відповідальність			1	8	21
3. Мотивація та розвиток персоналу					
Система винагороди є справедливою	1		2	12	15
Мене мотивують до підвищення кваліфікації	3		4	14	9
Є можливості кар’єрного зростання	15		7	3	5
Підприємство піклується про умови праці та безпеку				7	23
Я відчуваю задоволення від своєї роботи	1		2	9	18
4. Корпоративна ідентичність і традиції					
Проводяться спільні заходи, що згуртовують колектив				12	18
Працівники з гордістю говорять про роботу в товаристві	2			13	15
Є корпоративні традиції, що підтримуються колективом			4	12	14
Символіка та фірмовий стиль використовуються активно	17		8	5	
Нові працівники швидко адаптуються до корпоративного середовища			10	9	11

Опрацьовані результати анкетування (додаток Б) дають нам змогу оцінити корпоративну культуру. Для цього, необхідно провести розрахунки результатів, значення середньозважених величин та зобразити це все на графічній площині щоб дізнатися який тип (профіль) корпоративної культури має досліджуване товариство.

Таблиця 2.8

Середньозважені результати анкетування оцінки корпоративної культури товариства, 2025 р.

Твердження	**Бали**
1. Сприйняття корпоративних цінностей та атмосфери (за шкалою від 1 до 5, де 1 – повністю не згоден, 5 – повністю згоден):	
Я розумію місію та цінності нашого підприємства	4,13
Керівництво демонструє повагу до працівників	4,33
У колективі панує взаємоповага та підтримка	4,23
Мої ідеї та пропозиції враховуються керівництвом	3,63
Я відчуваю себе частиною єдиної команди	4,13
У колективі відсутні конфлікти між підрозділами	4,13
В товаристві цінується професіоналізм і відповідальність	4,47
Я отримую достатню інформацію про рішення керівництва	4,57
Взаємовідносини в колективі базуються на довірі	4,23
Я задоволений психологічним кліматом у колективі	4,33
Середньозважений показник	4,22
2. Стиль керівництва та комунікацій	
Керівництво завжди готове вислухати працівників	4,73
У керівників відкритий стиль спілкування	4,57
Інформація про зміни в організації передається своєчасно	4,27
У керівництві заохочують ініціативу працівників	4,50
Усі працівники розуміють свої обов’язки та відповідальність	4,67
Середньозважений показник	4,55
3. Мотивація та розвиток персоналу	
Система винагороди є справедливою	4,33
Мене мотивують до підвищення кваліфікації	3,87
Є можливості кар’єрного зростання	2,43
Підприємство піклується про умови праці та безпеку	4,77
Я відчуваю задоволення від своєї роботи	4,43
Середньозважений показник	3,97
4. Корпоративна ідентичність і традиції	
Проводяться спільні заходи, що згуртовують колектив	4,60
Працівники з гордістю говорять про роботу в товаристві	4,30
Є корпоративні традиції, що підтримуються колективом	4,33
Символіка та фірмовий стиль використовуються активно	2,03
Нові працівники швидко адаптуються до корпоративного середовища	4,03
Середньозважений показник	3,86

Розглянемо на рис 2.2 діаграму профілю існуючої корпоративної культури досліджуваного товариства.

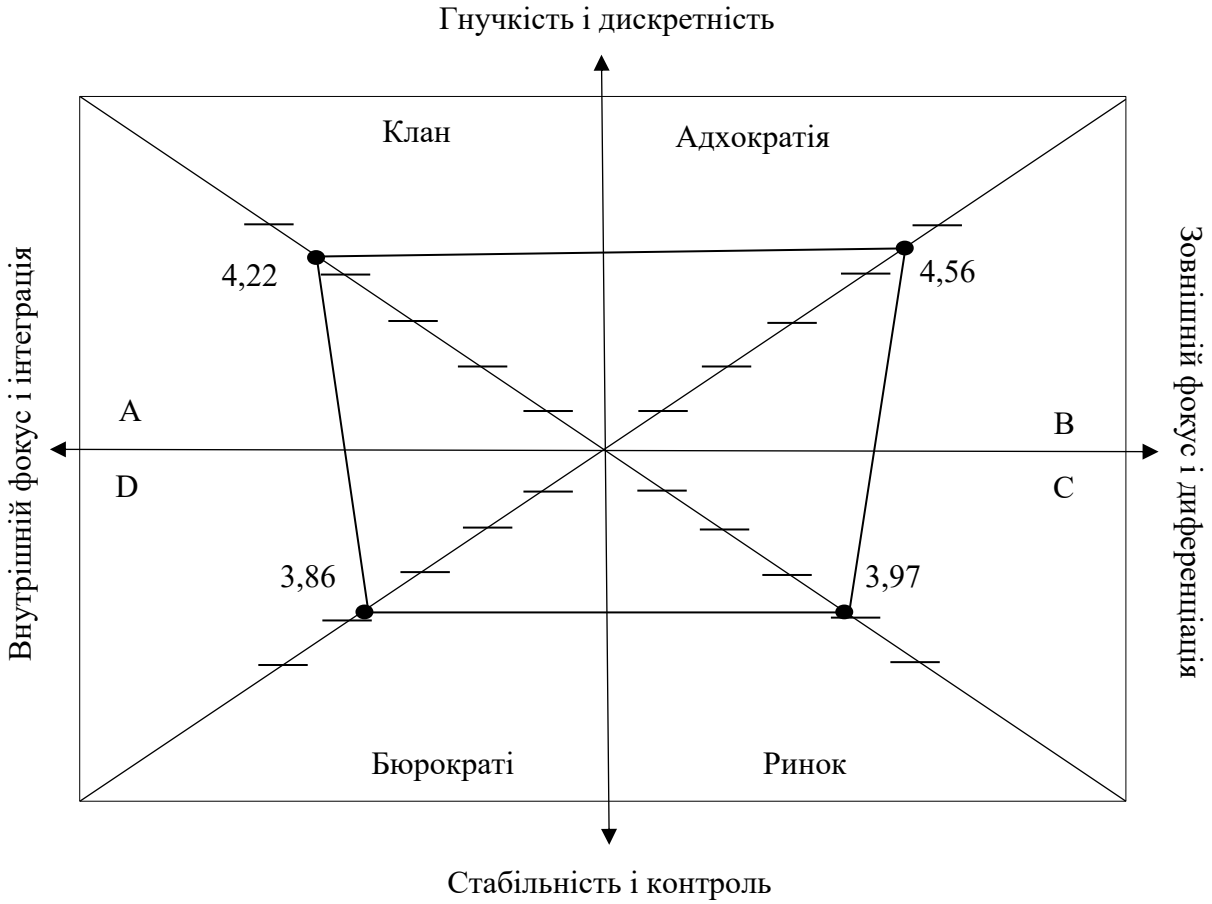

Рис. 2.2. Підсумкова діаграма профілю існуючої корпоративної культури товариства [розроблено автором]

Аналізуючи дані рис. 2.2, можемо зробити висновок, що у товаристві є два сильних аспекта культури A і B та два слабших аспекти C і D. З діаграми видно на у товаристві переважає адхократичний тип корпоративної культури, який характеризується гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на розвиток. Для товариства даний тип культури може бути серйозною конкурентною перевагою, особливо в умовах змін клімату, ринку та технологій. Переваги адхократичного типу у тому, що товариство може швидше реагувати на коливання цін, погодні умови, вимоги споживачів чи державну політику, заохочується використання нових агротехнологій, залучаються молоді спеціалісти (цінується ініціатива та розвиток, що й приваблює мотивованих

фахівців), гнучкі підходи дозволяють швидше знаходити ефективні рішення для конкретних полів, культур чи ринкових умов й також формується імідж товариства, що може допомогти у співпраці з інвесторами, партнерами та споживачами, які цінують сучасні підходи. Проте, варто пам’ятати, що адхократична культура потребує балансу, бо без певного рівня організованості можуть виникати хаотичність у прийнятті рішень, складність контролю над виконанням завдань та залежність від особистих якостей працівників.

Отже, адхократична культура для товариства означає, що вони не бояться змін, шукають нові рішення, експерементують та розвиваються, оскільки це культура інновацій, гнучкості та розвитку, яка дозволяє підприємству бути лідером у сучасному агробізнесі.

Для того щоб провести аналіз рівня кадрової безпеки товариства [57] варто здійснити оцінку його персоналу за показниками продуктивності, прибутковості, стабільності (плинність кадрів, рівень дисципліни), рівня кваліфікації, навчання, розвитку, системи добору й адаптації та кадрових ризиків а також аналіз відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства. При цьому важливо порівняти фактичні показники з нормативними значеннями для визначення рівня безпеки (низький чи високий) та виявити сфер, які потребують покращення, таких як набір, навчання, оплата праці та соціальні відносини.

У товаристві спостерігаємо динаміку зниження показника продуктивності праці на 1770,86 тис. грн/особу (31,76 %), що свідчить про зниження ефективності виробничих процесів та можливе недовантаження персоналу. Також може вказувати про недостатньо ефективний механізм мотивації та стимулювання працівників до розвитку та кар’єрного зростання.

Важливою умовою результативної діяльності товариства є наявність персоналу з належним рівнем освіти та професійної підготовки, а також ефективне використання працівників з урахуванням їх вікових і статевих особливостей [16].

Проведемо аналіз структури працівників товариства за категоріями зайнятих (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Структура працівників товариства за категоріями зайнятих, 2020-2024 рр.

Категорія зайнятих	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024		
	Кількість, осіб					абсолютне, (+;-)	відносне, %
Управлінський персонал	9	9	9	9	9	0	100,00
Утому числі:							
Керівники	1	1	1	1	1	0	100,00
Спеціалісти	6	6	6	6	6	0	100,00
Технічні працівники	2	2	2	2	2	0	100,00
Виробничий персонал	34	33	32	32	30	-4	96,97
Разом	45	44	43	43	41	-4	х
Співвідношення виробничого персонал з управлінським, осіб	3,78	3,67	3,56	3,56	3,33	Х	Х

Проаналізувавши дані табл. 2.9, помічаємо, що категорія зайнятих управлінського персоналу протягом досліджуваних років залишалася без змін, чисельність працівників становить 9 осіб. Знизилася чисельність виробничого персоналу на 4 особи (3,03 %) та у 2024 р. становить 41 особу.

Розглянемо на рис. 2.3 питому вагу досліджених категорій зайнятих працівників товариства.

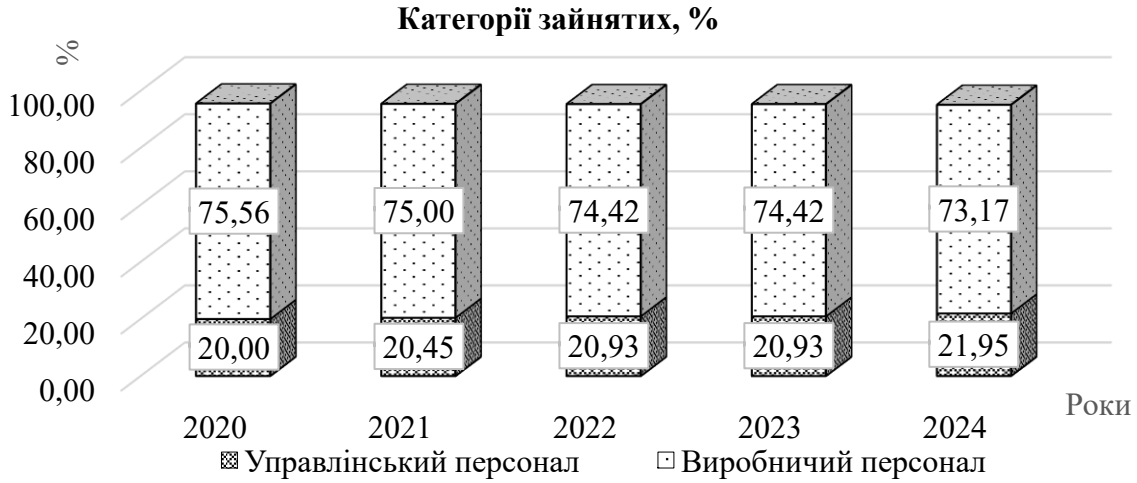

Рис. 2.3. Структура працівників товариства за категоріями зайнятих, 2020-2024 рр. [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 2.3 протягом досліджуваних років зменшується питома вага виробничого персоналу та відповідно зростає – управлінського персоналу.

Проведемо аналіз освітньої структури персоналу товариства (рис. 2.4).

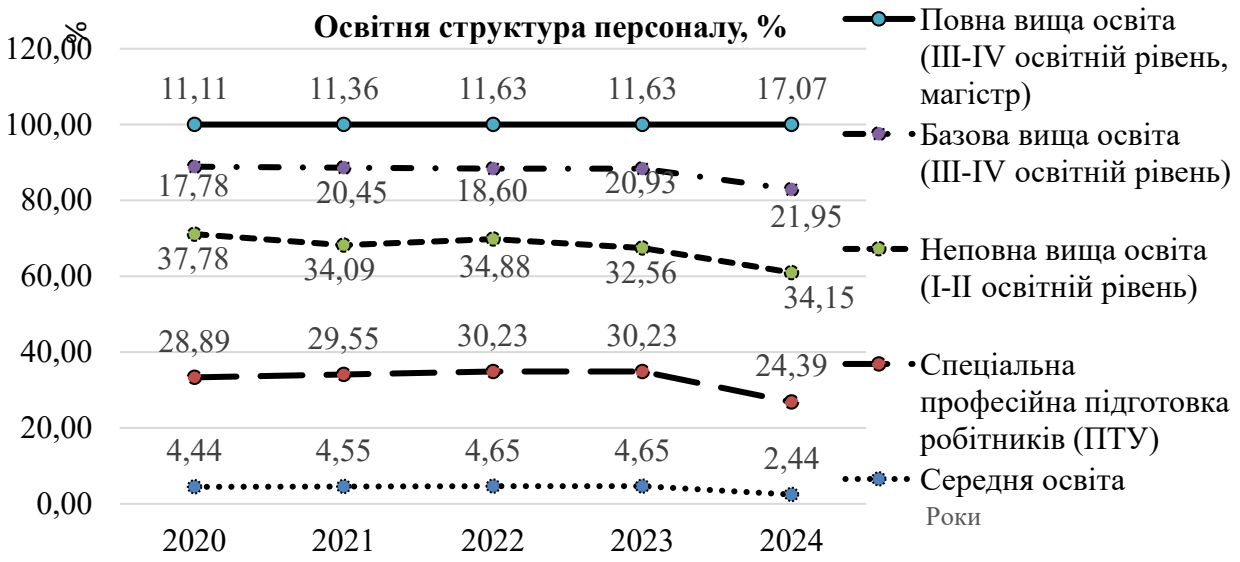

Рис. 2.4. Освітня структура персоналу товариства за 2020-2024 рр., осіб [розроблено автором]

Аналізуючи дані відображені на рис. 2.4 помічаємо, що у товаристві переважають працівники, які мають неповну вищу освіту (I-II освітній рівень) – 14 осіб у 2024 р. На другому місці працівники зі спеціальною професійною підготовкою (ПТУ) – 10 осіб, та базовою вищою освітою (III-IV освітній рівень) – 9 осіб. Один працівник має середню освіту та 7 – повну вищу освіту (III-IV освітній рівень, магістр). Загалом протягом досліджених років частково знизилася чисельність працівників зі спеціальною професійною підготовкою та неповною вищою освітою на 3 особи й відповідно зросла чисельність працівників з базовою й повною вищою освітою. Проте, маємо потребу в подальшому навчанні (підвищенні кваліфікації) працівників товариства.

Отже, проведена оцінка стану корпоративної культури та рівня кадрової безпеки показала, що товариство має адхократичну корпоративну

культуру. Проведене анкетування дало змогу проаналізувати ставлення працівників до товариства та його корпоративної культури, показало які є сильні сторони й на що варто звернути увагу, що змінити чи покращити щоб культура була ефективною й підтримувалася всім колективом. Аналізуючи результати анкетування було помітно, що не всі працівники задоволені стилем керівництва та комунікаціями, мотивацією та розвитком персоналу, корпоративною ідентичністю і традиціями тому варто розробити заходи для покращення ситуації. Отже, провівши аналіз ми визначили сильні сторони корпоративної культури товариства, тому надалі необхідно дослідити її проблеми та ризики

2.3. Виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою підприємства

Виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою аграрного підприємства є критично важливим для забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Специфіка агросектору (сезонність, залежність від погодних умов, територіальна розпорошеність) накладає свій відбиток на культуру та управління нею. Тому, постає потреба у дослідженні основних напрямів, для того щоб виявити проблеми та ризики, що можуть виникати у системі управління корпоративною культурою досліджуваного товариства.

На нашу думку, варто зосередитися на чотирьох основних напрямках: кадрових й комунікаційних проблемах, технологічних та інноваційних бар'єрах, управлінських й структурних дисфункціях та корпоративній соціальній відповідальності, тобто веденні діяльності при дотриманні трьох складових (соціальної, екологічної, економічної). Розглянемо на рис. 2.5, дані напрями, їх можливі проблеми та ризики.

Розглянувши на рис. 2.5 напрями, можемо зробити висновок, що для їх

виявлення та вирішення необхідно використовувати комплексний підхід, тобто методика має бути різноплановою та водночас взаємопов'язаною.

Рис. 2.5. Напрями виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою товариства [розроблено автором]

На рис. 2.6 розглянемо методи, які можна використовувати для того щоб виявити проблеми в системі корпоративної культури товариства.

Рис. 2.6. Методи виявлення проблем [розроблено автором]

Отже, дослідження проблем, виявлення, так би мовити, «больових точок» дозволить керівництву досліджуваного товариства цілеспрямовано розробити та впровадити корекційні заходи для зміцнення корпоративної культури як стратегічного активу.

Виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою товариства є важливим етапом забезпечення його розвитку, стабільності та конкурентоспроможності. Крім розглянутих на рис. 2.6 проблем можемо ще виокремити:

- організаційні проблеми, які пов'язані з відсутністю чіткої стратегії розвитку корпоративної культури, оскільки вона формується стихійно, без узгодження з місією та цілями підприємства, недостатньою підтримкою керівництва, слабкою комунікацією (дуже мала, або ж навіть відсутня кількість ефективних каналів для донесення корпоративних цінностей до працівників) та невизначеністю відповідальних за розвиток культури,

оскільки немає спеціального підрозділу або координатора, який би відповідав за формування корпоративного духу в товаристві;

- соціально-психологічні проблеми які пов'язані з низькою мотивацією та залученістю працівників, можливими конфліктами між персоналом та загалом можливий опір змінам щодо впровадження нових технологій чи практик;

- інформаційно-освітні проблеми, сюди належить низький рівень корпоративної освіти, оскільки в товаристві немає ніяких програм з етики, командної роботи чи лідерства та слабка система внутрішніх комунікацій, яка потребує потужного вдосконалення.

Дослідимо в табл. 2.10 основні ризики, які виникають в процесі управління корпоративною культурою товариства та їх можливі наслідки, якщо не провести заходи щодо їх попередження та розв'язання.

Таблиця 2.10

Основні ризики управління корпоративною культурою товариства, 2020-2024 рр.

Категорія	Суть ризику	Можливі наслідки
Стратегічний	Невідповідність культури стратегії розвитку підприємства	Зниження ефективності управлінських рішень
Кадровий	Висока плинність кадрів, відсутність лояльності	Втрата знань, досвіду, зниження продуктивності
Комунікаційний	Недостатнє інформування персоналу про цінності та цілі	Нерозуміння місії, слабка згуртованість
Технологічний	Відставання у впровадженні цифрових інструментів комунікації	Втрата ефективності управління, ізольованість підрозділів
Соціальний	Погіршення морально-психологічного клімату	Конфлікти, зниження мотивації, зростання плинності

Аналіз розглянутих в табл. 2.10 ризиків показує, що вони мають комплексний характер, охоплюють стратегічні, кадрові, комунікаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності товариства. Найбільш критичними серед досліджених є ризики, пов'язані з невідповідністю корпоративної культури стратегічним цілям товариства, низьким рівнем лояльності персоналу та неефективною комунікацією всередині колективу.

Якщо не провести заходів щодо їх мінімізації це може призвести до втрати довіри, зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату та зниження конкурентних позицій. Отже, управління ризиками у сфері корпоративної культури повинно бути системним і превентивним, спрямованим на формування стабільної, відкритої та ціннісно-орієнтованої організаційної культури, що забезпечить згуртованість колективу, підвищення кадрової безпеки та сталий розвиток аграрного товариства.

Важливо також здійснити розрахунок виробничої функції, для дослідження залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, як елемента кадрової безпеки товариства.

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції [43]. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів.

Математично-виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі роботи підприємства. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення виробництва [28].

Виробничі функції поділяють на лінійні та нелінійні. В даному випадку за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій дослідимо залежність продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, як елемента кадрової безпеки товариства за останні п'ять років, за статистичними коефіцієнтами визначимо виробничу функцію, яка найточніше визначає залежність між фактором та показником та проведемо

прогноз продуктивності праці досліджуваного товариства.

Лінійна виробнича регресія в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$Y = a_1 X + a_0 \qquad (2.1)$$

Нелінійні виробничі регресії в загальному вигляді представлені рівняннями:

$$Y = a_1 / X + a_0 \qquad (2.2)$$

$$Y = a_1 \ln X + a_0 \qquad (2.3)$$

$$Y = a_1 e^X + a_0 \qquad (2.4)$$

$$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0 \qquad (2.5)$$

$$Y = a_1 X^2 + a_0 \qquad (2.6)$$

$$Y = a_1 X^3 + a_0 \qquad (2.7)$$

$$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0} \qquad (2.8)$$

$$Y = a_1^X a_0 \qquad (2.9)$$

$$Y = X^{a_1} a_0 \qquad (2.10)$$

Для розрахунку та обробки даних залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, як елемента кадрової безпеки товариства користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями (додаток В).

В результаті отримана лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії продуктивності праці, які представлені в додатку В і табл. 2.11.

Отже, отримані виробничі регресії продуктивності праці, їх можна порівняти по коефіцієнтах кореляції, коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, визначити найкращий коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між фактором та показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі та провести прогноз результативного показника на наступний період.

Таблиця 2.11

Результати обробки даних для визначення виробничої функції продуктивності праці товариства, 2020-2024 рр.

[розроблено за допомогою 28; 43]

Виробнича функція в загальному вигляді	Виробнича функція продуктивності праці	Параметри регресі		Коефіцієнт Детермінації R^2	Коефіцієнт кореляції r	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
		a_1	a_0				0,0046
$Y = a_1 X + a_0$	$Y=-425,93X+6462,94$	-425,93	6462,94	0,60	-0,77	4,44	
$Y = a_1 / X + a_0$	$Y=-2698,35/X+5978,66$	-2698,35	5978,66	0,21	-0,46	0,79	
$Y = a_1 \ln X + a_0$	$Y=-1314,86LnX+6523,93$	-1314,86	6523,93	0,60	-0,78	4,54	
$Y = a_1 e^X + a_0$	$Y=-3027,57e^X+6523,93$	-3027,57	6523,93	0,60	-0,78	4,54	
$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0$	$Y=-985026\sqrt{X}+6725,29$	-985,26	6725,29	0,65	-0,81	5,53	
$Y = a_1 X^2 + a_0$	$Y=-72,09X^2+6057,44$	-72,09	6057,44	0,47	-0,69	2,71	
$Y = a_1 X^3 + a_0$	$Y=-13,42X^3+5889,31$	-13,42	5889,31	0,43	-0,65	2,23	
$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0}$	$Y=1/(-0,09X+0,3523)$	-0,09	0,3523	0,63	-0,79	5,12	
$Y = a_1^X a_0$	$Y=3,88^X*24,43$	3,88	24,43	0,61	0,78	4,68	
$Y = X^{a_1} a_0$	$Y=X^{2,30}*79,14$	2,30	79,14	0,06	0,25	0,21	

В результаті аналізу основних статистичних показників вибрана виробнича регресійна модель продуктивності праці:

$$Y=-985026\sqrt{X}+6725,29$$

Про якість виробничої моделі свідчать коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Проведемо коротку їх характеристику.

Оскільки $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{роз}$=5,53 та $F_{табл.}$= 0,0046), то з надійністю P=

0,95 економетричну модель залежності продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, як елемента кадрової безпеки товариства можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі можна проводити подальший економічний аналіз та прогнозування.

Так як, одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному разі коефіцієнт кореляції r=-0,81, що говорить про обернений, тісний зв'язок між продуктивністю праці від коефіцієнтом плинності кадрів досліджуваного товариства. Коефіцієнт детермінації R^2=0,65 свідчить про якість виробничої моделі та варіацію продуктивності праці, яка на 64,84% зумовлена впливом факторної ознаки коефіцієнтом плинності кадрів.

Визначаємо прогнозне значення продуктивності праці аграрного підприємства на 2026 р., при зниженні коефіцієнта плинності кадрів до 2,22 % результативний показник зросте до 4536,09 тис. грн, на 730,66 тис. грн або 19,20 % у порівнянні з 2024 р.

Слід, відмітити, що прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів розраховувалось за допомогою вбудованої статистичної функції TREND і є цілком можливим зважаючи на ряд внутрішніх та зовнішніх факторів в системі управління товариством.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення продуктивності праці товариства за останній період з використанням нелінійної функції $Y=-985026\sqrt{X}+6725,29$ представлено в додатку Г.

Отже, серед рекомендацій, які можна надати для мінімізації досліджених проблем та ризиків, варто виділити розробку корпоративного кодексу, впровадження системи внутрішнього навчання персоналу та наставництва для нових працівників, проведення й участь в різноманітних корпоративних заходах та покращення комунікацій, зворотнього зв'язку шляхом проведення опитувань чи відкритих зустрічей керівництва з працівниками.

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз сучасного стану корпоративної культури та кадрової безпеки на підприємстві агропродовольчої сфери доцільно відзначити:

1. Досліджуване товариство належить до складу групи компаній «АгроПросперіс», спеціалізується на вирощуванні зернових й олійних культур, має розвинену земельну базу, дотримується міжнародних стандартів управління. Протягом досліджуваних років показники діяльності були досить нестабільними. Станом на 2024 р. у товаристві працювала 41 особа, при цьому продуктивність праці знизилася. Проведена оцінка забезпеченості та ефективності використання основних засобів показала потребу в модернізації та оновленні матеріально-технічного забезпечення на що вказало і значення коефіцієнту придатності який становить 0,16, що свідчить про високий рівень зносу основних засобів, отже, значна частина основних засобів втратила свою первісну вартість і потребує оновлення або заміни. Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності протягом п’яти років, зниження досліджуваних показників свідчить про суттєве погіршення фінансового стану товариства, зниження його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності загалом. Попри те, що в товаристві знижуються показники прибутковості, його діяльність сприяє розвитку аграрного сектору Миргородського району, надає робочі місця для жителів села, забезпечує надходження до місцевого бюджету та підтримує соціальну інфраструктуру громади.

2. Проведена оцінка стану корпоративної культури та рівня кадрової безпеки на підприємстві допомогла розкрити сильні й слабкі сторони сформованої культури. Для проведення оцінки була розроблена анкета та проведене анкетування серед працівників товариства про стан корпоративної культури, основних цінностей, норм, аспектів лідерства та комунікації. Результати анкетування дали можливість провести оцінку профілю корпоративної культури товариства та відобразити їх на графічній

площині. У товаристві є два сильних аспекта культури А і В та два слабших аспекти С і D. З діаграми видно на у товаристві переважає адхократичний тип корпоративної культури, який характеризується гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на розвиток. Для товариства даний тип культури може бути серйозною конкурентною перевагою, особливо в умовах змін клімату, ринку та технологій. Адхократична культура для товариства означає, що вони не бояться змін, шукають нові рішення, експерементують та розвиваються, оскільки це культура інновацій, гнучкості та розвитку, яка дозволяє підприємству бути лідером у сучасному агробізнесі. Для оцінки кадрової безпеки ми проаналізували категорії зайнятості працівників та їх освітню структуру. Категорія зайнятих управлінського персоналу протягом досліджуваних років залишалася без змін, чисельність працівників становить 9 осіб. Знизилася чисельність виробничого персоналу на 4 особи (3,03 %) та у 2024 р. становить 41 особу. Загалом частково знизилася чисельність працівників зі спеціальною професійною підготовкою та неповною вищою освітою на 3 особи й відповідно зросла чисельність працівників з базовою й повною вищою освітою й маємо потребу в подальшому навчанні (підвищенні кваліфікації) працівників.

3. Виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою аграрного підприємства є критично важливим для забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Рекомендовано зосередитися на чотирьох напрямах виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою товариства це: кадрових й комунікаційних проблемах, технологічних та інноваційних бар'єрах, управлінських й структурних дисфункціях та корпоративній соціальній відповідальності, тобто веденні діяльності при дотриманні трьох складових (соціальної, екологічної, економічної). Для їх виявлення та вирішення необхідно використовувати комплексний підхід, тобто методика має бути різноплановою та водночас взаємопов'язаною. Серед методів виявлення проблем варто використовувати анкетування та

опитування, фокус-групи та інтерв'ю, аналіз ключових показників та культурний аудит. Виявлення проблем і ризиків у системі управління корпоративною культурою товариства є важливим етапом забезпечення його розвитку, стабільності та конкурентоспроможності. Досліджено основні ризики (їх наслідки) управління корпоративною культурою товариства, зокрема стратегічний, кадровий, комунікаційний, технологічний та соціальний. Найбільш критичними серед досліджених є ризики, пов'язані з невідповідністю корпоративної культури стратегічним цілям товариства, низьким рівнем лояльності персоналу та неефективною комунікацією всередині колективу. За допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій дослідили залежність продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, як елемента кадрової безпеки товариства. Визначили прогнозне значення продуктивності праці товариства на 2026 р., при зниженні коефіцієнта плинності кадрів до 2,22 % результативний показник зросте до 4536,09 тис. грн, на 730,66 тис. грн або 19,20 % у порівнянні з 2024 р.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Розроблення системи управлінських заходів із формування та розвитку корпоративної культури

Ефективне управління корпоративною культурою є важливою передумовою формування високого рівня кадрової безпеки на підприємствах агропродовольчої сфери. Для її покращення спочатку проведемо SWOT-аналіз корпоративної культури (рис. 3.1)

S – Сильні сторони (Strengths)	**W – Слабкі сторони (Weaknesses)**
1. Сімейна атмосфера і згуртована команда. 2. Висока лояльність до керівництва. Більшість працівників працюють у товаристві багато сезонів, цінують стабільність. 3. Практична орієнтація. Культура «робити, а не говорити» – швидке прийняття рішень у польових умовах. 4. Повага до досвіду старших працівників. Традиційна цінність у сільській місцевості. 5. Готовність допомагати один одному у складних умовах	1. Низький рівень внутрішніх комунікацій. 2. Відсутність чітко сформульованих корпоративних цінностей. Працівники орієнтуються на особисті відносини, а не на єдині стандарти поведінки. 3. Залежність від керівника. Рішення часто приймаються «згори», що гальмує ініціативність. 4. Слабо розвинена система нематеріальної мотивації. Переважає матеріальний підхід до оцінки праці. 5. Мала кількість молодих кадрів. Складно адаптуватися до цифрових інструментів.
O – Можливості (Opportunities)	**T – Загрози (Threats)**
1. Цифровізація комунікацій – впровадження Worksection, корпоративних чатів, порталу новин для підвищення прозорості та залученості. 2. Формування системи корпоративних цінностей. Проведення тренінгів. 3. Розвиток внутрішнього бренду роботодавця. Створення позитивного іміджу товариства серед місцевої громади. 4. Менторська культура. Передача досвіду старшими працівниками новим 5. Участь у соціальних ініціативах. Підвищує гордість за товариство й командний дух.	1. Плинність кадрів серед сезонних робітників. Важко підтримувати стабільну культуру при частій ротації персоналу. 2. Опір змінам. 3. Вплив зовнішніх факторів (війна, ціни, погода) може демотивувати і підривати корпоративний дух. 4. Конкуренція за кадри. Інші агропідприємства приваблюють кращими умовами або сучаснішим підходом. 5. Розрив між офісом і польовими працівниками. Ризик «інформаційного вакууму» у віддалених підрозділах.

Рис. 3.1. SWOT-аналіз корпоративної культури [розроблено автором]

Проведений SWOT-аналіз корпоративної культури товариства показав його сильні сторони, слабкі сторони які потребують покращення, загрози, що можуть завадити та можливості – що можуть вплинути на його розквіт. Отже, як показав SWOT-аналіз система цінностей, норм поведінки, традицій і правил взаємодії безпосередньо впливає на стабільність трудового колективу, рівень мотивації персоналу, лояльність працівників та запобігає виникненню кадрових ризиків.

Узагальнивши результати проведеного SWOT-аналізу можемо виділити основні напрями удосконалення управління корпоративною культурою товариства з метою зміцнення його кадрової безпеки (рис. 3.2).

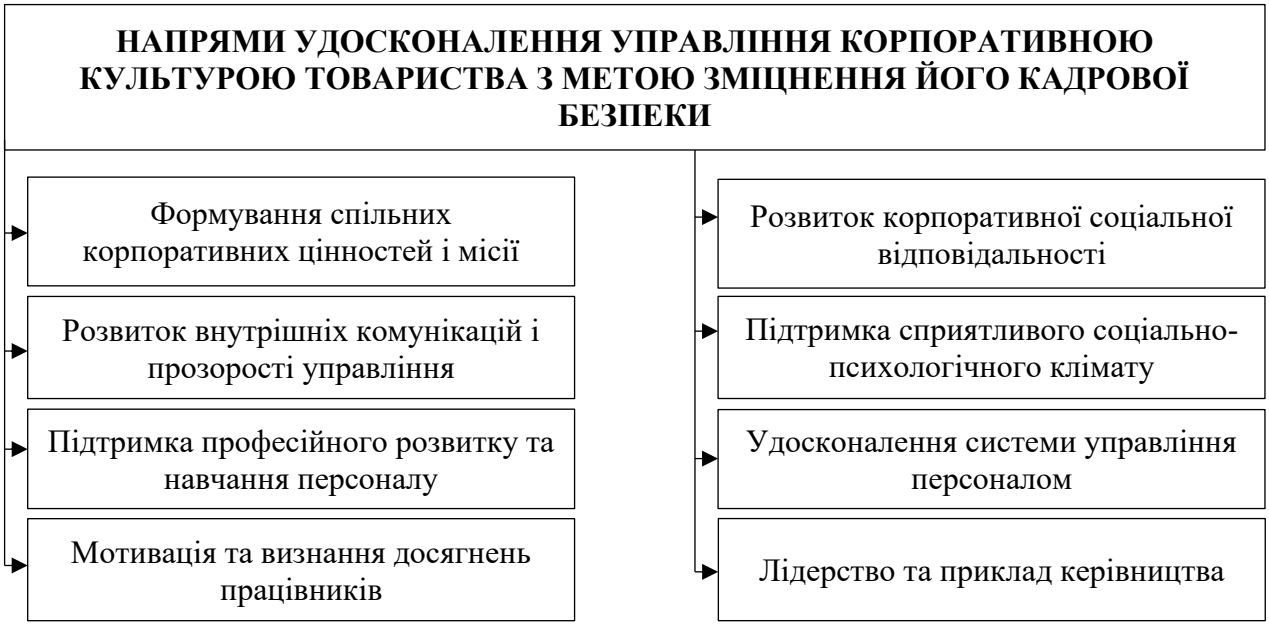

Рис. 3.2. Напрями удосконалення управління корпоративною культурою товариства з метою зміцнення його кадрової безпеки, 2026-2027 рр. [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 3.2 можна застосувати вісім напрямів для удосконалення управління корпоративною культурою в товаристві щоб зміцнити його корпоративну безпеку.

Перший напрям направлений на формування спільних корпоративних цінностей та місії. Для цього ми рекомендуємо провести тренінг тривалість 1.5-2 години на тему «Єднаємося цінностями: будуємо

спільну культуру успіху». Мета тренінгу полягає у формуванні спільного бачення корпоративних цінностей, зміцненні командного духу й відчуття причетності до спільної мети та втіленні абстрактних цінностей у конкретні дії на день.

Структуру тренінгу розглянемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура тренінгу «Єднаємося цінностями: будуємо спільну культуру успіху»

№	Етап тренінгу	Тривалість	Мета	Зміст / Хід роботи
1	Вступ і мотивація. Вправа «Символ нашої команди»	10-15 хв	Створити дружню атмосферу, налаштувати на співпрацю	Тренер вітає учасників, розповідає про мету тренінгу. Кожен називає символ, який уособлює команду (зерно, трактор, дерево тощо). Обговорення, що об'єднує всі образи.
2	Що таке корпоративні цінності	10 хв	Зрозуміти сутність цінностей у простій формі	Міні-дискусія: що означають для нас «чесність», «відповідальність», «повага», «командність»? Підсумок тренера – цінності як правила спільної гри.
3	Робота в групах «Наші цінності в дії»	30 хв	Перевести цінності у конкретні дії	Учасники діляться на 4-5 груп. Кожна отримує одну цінність і описує: 1) як її розуміє, 2) приклади поведінки, 3) що суперечить, 4) придумує девіз. Презентація груп.
4	Вправа «Корінь – Стовбур – Плоди»	20 хв	Показати, як цінності впливають на результати компанії	На малюнку дерева групи розміщують стікери: «корені» – цінності, «стовбур» – дії, «плоди» – результати (якість, довіра, успіх). Обговорення підсумків.
5	Підсумок і зворотний зв'язок Вправа «Коло цінностей»	10-15 хв	Закріпити спільні висновки, сформувати командний дух	Кожен відповідає: «Яку цінність я сьогодні відчув найбільше?». Тренер підсумовує: «Коли живемо цінностями – маємо спільний врожай.»

Для проведення тренінгу рекомендовано закупити певні додаткові матеріали: фліпчарт чи ватман, кольорові стікери, маркери, роздруківки з цінностями компанії (якщо є) та аркуші у формі дерева для вправи «Корінь–Стовбур–Плоди». Орієнтовна сума витрат на підготовку до проведення тренінгу та закупівлю матеріалів – 5 тис. грн.

Проведення даного тренінгу є корисним для підприємства, оскільки працівники зможуть усвідомити значення корпоративних цінностей, в них виробляться приклади поведінки, що відповідатимуть цим цінностям та підвищиться командна єдність й відповідальність за спільну корпоративну культуру. Також з'явиться відчуття причетності до спільної справи, що підвищить лояльність та знизить ризик плинності кадрів у товаристві.

Другим важливим напрямом удосконалення корпоративної культури є розвиток внутрішніх комунікацій і прозорості управління. У товаристві для обміну інформацією використовують мобільні месенджери – Telegram/Viber як канал для негайних сповіщень. Тут працівники мають зможу поширити цікаву, корисну, необхідну, неформальну інформацію та одразу отримати зворотній зв'язок (реакцію, відповідь) на повідомлення. Також, для поширення офіційної інформації, головних подій, рішень керівництва, використовується email розсилка, через корпоративну пошту.

Ми, рекомендуємо використовувати сучасні цифрові інструменти комунікації [50], зокрема сервіс для проєктного менеджменту Worksection – це оптимальний вибір для команд 10-100 людей, погодинка й план/факт для сервісних бізнесів, простий таск-менеджер, вбудований тайм-трекер, автоматизовані звіти і жива підтримка 24/7 [62]. Вартість Worksection Бізнес – 200 доларів у місяць, доступ для від 20 до 50 працівників, доступний на 50 активних проєктів та має 50 Gb сховища. Важливою перевагою є те, що це український онлайн-сервіс та для досліджуваного товариства його впровадження може принести багато переваг:

- централізоване управління завданнями і проєктами. В товаристві одночасно йде велика кількість процесів – посів, техобслуговування, логістика, збут, документообіг, тому використаня Worksection дасть змогу бачити всі завдання в одному місці, призначати відповідальних й терміни та контролювати статус виконання і в результаті керівництво зможе бачити реальну картину роботи, а працівники – чіткі пріоритети;
- прозорість управління й відповідальності. Програма дозволяє

бачити, хто що робить і коли, фіксувати всі рішення й коментарі до задач та вести історію виконання, що зменшує «людський фактор» і створює культуру відповідальності;

- зручна комунікація без хаосу у чатах. Замість десятків чатів у Viber чи Telegram, кожне завдання у Worksection має свою стрічку коментарів, файлів і фото. Це зручно коли потрібно зафіксувати виконання робіт на полі (фото, час, коментар), передати зміну між бригадами, швидко знайти документи чи заявки. Відповідно інформація не губиться, усі бачать контекст та попередні рішення;
- планування сезонів і контроль строків. Можна створити шаблони проектів (підготовка ґрунту → посів → обробка → збір) у Worksection. Де кожен сезон позначатиметься як новий проєкт із вже прописаними етапами й дедлайнами. За допомогою цього товариство зможе спланувати роботу на рік уперед та бачити відставання й прийняти певне рішення ще до того, як воно призведе до втрат урожаю;
- доступ з будь-якого місця. Працівники можуть працювати через смартфон (мобільний додаток Worksection), навіть у полі, робити фотофіксацію виконаних робіт, ставити відмітку «зроблено» прямо з телефону, відправляти повідомлення без потреби повертатися в офіс. Це особливо зручно для агрономів, механіків, водіїв та менеджерів логістики;
- аналітика і звітність без Excel. Worksection може формувати автоматичні звіти за заданими параметрами: по проєктах, підрозділах, співробітниках, за часом виконання, за відхиленнями від плану. Таким чином, менеджери бачать ефективність роботи й можуть приймати рішення на основі даних, а не припущень;
- інтеграція з іншими інструментами. Досить зручно що даний застосунок підтримує інтеграцію з: Google Drive, Dropbox для документів і карт полів; Telegram, Viber, Email для сповіщень; CRM або бухгалтерією (через API) для автоматичного створення задач. Відповідно це робить Worksection універсальним центром управління бізнесом;

- легка адаптація і україномовна підтримка. Важливою перевагою є те, що інтерфейс додатка повністю українською, він легкий у використанні, працівники освоюють за 1-2 дні та українська техпідтримка, навчальні відео й вебінари. Тому, підприємству не потрібно витрачати ресурси на складне навчання персоналу.

Розглянемо в табл. 3.2 яку вигоду зможе принести товариству використання застосунку Worksection.

Таблиця 3.2

Вигода для товариства від використання Worksection, 2026-2027 рр.

Напрямок	Проблема без системи	Як вирішує Worksection
Планування сезонів	Втрата строків, дублювання завдань	Єдиний календар і шаблони
Контроль виконання	«Не знав», «не бачив», «забув»	Призначення відповідальних і дедлайни
Комунікація	Хаос у месенджерах	Коментарі в задачах
Прозорість	Відсутність історії рішень	Історія дій, файлів і коментарів
Мотивація	Люди не бачать свій внесок	Видно, хто зробив, який результат

Отже, впровадження Worksection допоможе товариству планувати роботи по сезонах й контролювати дедлайни, зменшити хаос у комунікації, підвищити прозорість й відповідальність, зібрати всі процеси в одному місці (від поля до бухгалтерії) та працювати ефективно навіть у полі через мобільний застосунок.

В нинішніх умовах, кожне підприємство має бути екологічно та соціально-орієнтованим. Тому, свою діяльність товариства мають орієнтувати на розвиток корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням специфіки аграрного сектору та регіонального контексту.

На рис. 3.3 розглянемо конкретні пропозиції з розвитку корпоративної соціальної відповідальності досліджуваного товариства та їх можливі напрямки реалізації.

Реалізація зображених на рис. 3.3 пропозиції дасть змогу товариству зміцнити репутацію на місцевому та національному рівнях, підвищити лояльність працівників і залучення молодих кадрів, розширити мережі

партнерств й можливість участі в державних чи міжнародних грантах та вплине на зростання довіри споживачів й контрагентів.

Рис. 3.3. Пропозиції з розвитку корпоративної соціальної відповідальності товариства, 2026-2027 рр. [розроблено автором]

Отже, розвиток корпоративної соціальної відповідальності товариства є не лише важливою складовою сучасного бізнесу, а й стратегічним інструментом підвищення його конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню комплексної корпоративної соціально-відповідальної стратегії товариство може стати прикладом для інших аграрних підприємств, поєднуючи економічну ефективність із соціальною відповідальністю та турботою про довкілля.

3.2. Реалізація запропонованих заходів у контексті зміцнення кадрової безпеки

Нині, все більшої увагу фахівців потребують заходи з впровадження ефективної системи кадрової безпеки задля дотримання балансу інтересів всіх учасників, їх командної єдності й системності.

Заходи, для зміцнення системи кадрової безпеки, безпосередньо пов’язані з персоналом товариства й мають бути орієнтовані на покращення його використання.

Тож, продовжуючи дослідження проведені в попередньому підрозділі, тут орієнтуємося на заходи що стосуються саме трудових ресурсів, оскільки важливим напрямом удосконалення управління корпоративною культурою товариства з метою зміцнення його кадрової безпеки є саме підтримка професійного розвитку та навчання персоналу.

Загалом, для підвищення кваліфікації персоналу товариства можемо запропонувати заходи які можна пройти індивідуально, так і колективно. Зокрема, це:

- внутрішнє навчання на підприємстві (система наставництва, щомісячні внутрішні семінари з актуальних тем, відеоуроки або вебінари з фахівцями;
- навчальні програми та тренінги в університетах, коледжах, онлайн платформах (курси підвищення кваліфікації для агрономів, механізаторів,

зоотехніків, онлайн курси на Prometheus (курси з агрономії, управління, сталого розвитку), Coursera (міжнародні курси з агроекономіки, екології, цифровізації в агросекторі); AgroOnline, AgriStudy (спеціалізовані українські курси для фермерів));

- практичне навчання (Дні поля та виставки щоб побачити нові технології, поспілкуватися з експертами, стажування на передових господарствах або агрофірмах з практичним досвідом, демонстраційні ділянки, навчальне поле на території підприємства для тестування нових сортів і технологій;

- підвищення цифрової грамотності (навчання роботи з агрономічними програмами (Cropio, FieldView, AgroOnline), курси з Excel, GIS, дронів у сільському господарстві та ведення електронних журналів обліку робіт й витрат).

Ми пропонуємо товариству, спочатку рекомендувати своїм працівниками пройти безкоштовне навчання для підвищення кваліфікації через онлайн платформу АГРОКЕБЕТИ Агроосвіта майбутнього. Проект реалізовується завдяки передовим аграрним компаніям: Corteva Agriscience™, «МХП», New Holland, IMMER Group, «Агропросперіс», «ІМК», Cygnet, Bayer, «Галс Агро», Kernel, LNZ Group, «Лімагрейн Україна», HORSCH, AgroHub, SmartFarming та за підтримки Міністерства аграрної політики та продовольства України [44]. На даній платформі постійно проходять цікаві курси з аграрної освіти з корисними лекціями від досвідчених практиків. Працівники товариства матимуть змогу набути нові знання, отримати багато корисної інформації та використати в процесі виконання своє роботи.

З останніх цікавих проєктів Агрокебети PRO – новий курс від Wageningen University & Research на тему «Регенеративне сільське господарство» (10 лекцій), курс перекваліфікації GRAINPLUS «Сучасні технології зберігання та переробки зернових культур» (12 днів навчання та 21 день практики), міні курс «Практики сталого ведення сільського господарства в Україні» та курс підвищення кваліфікації «Інноваційні

підходи до зберігання та переробки зерна» (навчальний курс призначений для працівників аграрних підприємств, які бажають поглибити свої знання у сфері зберігання, сушіння та контролю якості зернових культур. Програма охоплює основні положення зернознавства, сучасні технології післязбиральної обробки зерна, а також практичні методи оцінювання та контролю якості продукції відповідно до вимог стандартів ISO та ДСТУ). Зручність проходження даних курсів в тому, що вони крім прямої трансляції мають відео-запис лекцій, тому працівники зможуть підвищувати кваліфікацію без відриву від основної роботи, у вільний від роботи час. По завершенню навчання можна зробити загальні збори колективу й обговорити основні моменти пройденого підвищення кваліфікації, поділитися досвідом та корисною інформацію, провести коротку презентацію або майстер-клас для колег й спланувати як це можна впровадити в роботу товариства.

Для зміцнення кадрової безпеки потрібно мотивувати та визнавати досягнення працівників товариства. Ефективна система мотивування має містити матеріальні й нематеріальні стимули та підтримку морально-психологічного клімату в колективі.

До заходів матеріального стимулювання можемо віднести:

1) пряму фінансову мотивацію: премії за результат (встановлення чітких показників (урожайність, якість продукції, економія ресурсів, своєчасність виконання робіт)); бонуси за інновації (винагорода працівникам, які пропонують дієві ідеї щодо оптимізації виробництва або зменшення витрат); надбавки за кваліфікацію (після проходження курсів чи отримання сертифікатів); матеріальна підтримка (одноразові виплати до свят, ювілеїв, народження дітей, тощо).

2) додаткові пільги: оплата транспорту або пального для доїзду на роботу; компенсація харчування або організація корпоративної їдальні; медичне страхування чи часткова оплата лікування; гнучкий графік у міжсезоння, скорочений день у спеку чи при наднормових роботах.

До заходів нематеріального стимулювання можемо віднести:

1) визнання досягнень: «Працівник місяця» або «Кращий механізатор сезону» (фото на дошці пошани, грамота, невеликий подарунок); публічне визнання (оголошення подяки на зборах або в корпоративному чаті); відео або стаття про досягнення працівників на сайті або сторінці підприємства у Facebook.

2) кар'єрне зростання: прозора система підвищення посад; індивідуальний план розвитку де кожен працівник бачить, що потрібно для підвищення (курси, стаж, результати роботи).

3) соціальне визнання: корпоративні заходи (дні поля, спортивні турніри, поїздки на виставки, спільні свята) та волонтерські ініціативи (участь у доброчинних акціях, озелененні територій, допомозі громаді).

До заходів з підтримки морально-психологічного клімату можемо віднести заходи орієнтовані на:

- комунікацію та довіру (регулярні зустрічі керівництва з колективом для обговорення проблем і пропозицій, анонімні опитування про задоволеність умовами праці, зворотний зв'язок);
- атмосфера взаємоповаги (забезпечення чітких ролей і відповідальності щоб уникнути конфліктів, психологічна підтримка під час стресових періодів (жнива, технічні проблеми, погодні ризики), мікротренінги з командної роботи чи «soft skills»).

Розглянемо в табл. 3.3 рекомендовану систему мотивації товариства.

Таблиця 3.3

Комплексна система мотивації працівників товариства, 2026-2027 рр.

Напрям	Форма стимулювання	Частота
Матеріальна	Премії за врожайність	Щосезону
	Курси підвищення кваліфікації	2 рази на рік
Нематеріальна	«Кращий працівник місяця»	Щомісяця
	Корпоративні події, дні поля	3-4 рази на рік
Підтримка морально-психологічного клімату	Опитування задоволеності роботою	2 рази на рік

Як бачимо з табл. 3.3 однією з форм стимулювання є опитування працівників задоволеності роботою. Тому, ми розробили анкету яка розміщена в додатку Д, для того щоб керівництво могло 2 рази на рік

проводити анкетування та, в залежності від його результатів, корегувати умови праці й покращувати морально-психологічний клімат в колективі.

Загалом, проаналізувавши всі дані, можемо рекомендувати керівництву товариства річний план для розвитку персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендований річний план розвитку персоналу товариства, 2026 р.

Напрям розвитку	Форма навчання, заходу	Цільова група	Термін	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації агрономів	Курси «Сучасні технології вирощування та захисту рослин»	8 осіб	Березень–квітень	Підвищення ефективності врожайності на 5-10%
Зернознавство, сушіння та контроль якості	Спеціалізований 3-денний тренінг на базі елеватора або навчального центру	6 осіб	Травень	Зменшення втрат зерна під час зберігання на 3-5%
Охорона праці та техніка безпеки	Внутрішній семінар із запрошеним експертом	Всі працівники	Лютий	Підвищення рівня безпеки, зниження ризику травматизму
Механізація та обслуговування техніки	Практичний тренінг на базі дилера техніки (John Deere, New Holland)	10 механізаторів	Червень	Зменшення простоїв і витрат пального
Лідерство та управління персоналом	Тренінг для керівників відділів (HR, бригадири, головні спеціалісти)	6 осіб	Вересень	Покращення командної взаємодії, зниження плинності кадрів
Мотивація та командоутворення	Корпоративний тренінг + виїзний день (тимбілдінг)	Усі працівники	Липень	Зміцнення колективу, підвищення лояльності
Корпоративна культура та комунікації	Серія коротких семінарів (щоквартально)	Всі працівники	Протягом року	Позитивний моральний клімат, ефективна взаємодія

Отже, як бачимо з табл. 3.4 ми намагалися розписати заходи, які б зачіпали основні аспекти діяльності товариства та стосувалися й виробництва й управління. Реалізація заходів які розписані як для всього персоналу товариства, так і окремих груп чи осіб, планується протягом року.

В табл. 3.5 розглянемо витрати на реалізацію програми з розвитку персоналу.

Таблиця 3.5.

Орієнтовний річний бюджет програми розвитку персоналу товариства на 2026 р.

Категорія витрат	Сума, грн
Навчання (курси, тренінги, семінари)	73500
Корпоративні заходи	15000
Матеріали, сертифікати, оргвитрати	6500
Разом за рік, грн	95000

Отже, як бачимо, загалом на програму розвитку персоналу товариство витратить 95000 грн. Середня вартість навчання одного працівника за рік буде близько 2400 грн, що є мінімальною інвестицією для підвищення ефективності та утримання кадрів.

Відповідно, якщо товариства реалізує дану програму розвитку, то зможе зрости продуктивність праці на 8-12%, знизиться плинності кадрів на 15%, зменшуться технічні втрати й простоїв техніки, підвищиться внутрішня мотивація й залученість персоналу та покращиться корпоративна культура та командна взаємодія. Таким чином, запропоновані заходи вплинуть на загальне удосконалення системи управління персоналом товариства

Отже, удосконалення управління корпоративною культурою сприяє створенню стабільного, згуртованого та мотивованого колективу. Це, у свою чергу, зміцнює кадрову безпеку підприємства, забезпечуючи його стійкість до зовнішніх та внутрішніх ризиків, підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність товариства на ринку.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення управління корпоративною культурою для зміцнення кадрової безпеки підприємства агропродовольчої сфери дозволяє надати наступні рекомендації:

1. За допомогою проведеного SWOT-аналізу корпоративної культури товариства ми дослідили його сильні сторони, слабкі – які потребують заходів для покращення, загрози які важливо контролювати й максимально нівелювати та можливості – при використанні яких можна розвинути корпоративну культуру товариства. Виділили вісім напрямів удосконалення управління корпоративною культурою з метою зміцнення кадрової безпеки: формування спільних корпоративних цінностей і місії, розвиток внутрішніх комунікацій і прозорості управління, підтримка професійного розвитку та навчання персоналу, мотивація та визнання досягнень працівників, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення системи управління персоналом, лідерство та приклад керівництва. Рекомендовано провести тренінг тривалістю 1.5-2 години на тему «Єднаємося цінностями: будуємо спільну культуру успіху». Мета тренінгу полягає у формуванні спільного бачення корпоративних цінностей, зміцненні командного духу й відчуття причетності до спільної мети та втіленні абстрактних цінностей у конкретні дії на день. Для проведення тренінгу рекомендовано закупити певні додаткові матеріали: фліпчарт чи ватман, кольорові стікери, маркери, роздруківки з цінностями компанії (якщо є) та аркуші у формі дерева для вправи «Корінь–Стовбур–Плоди». Орієнтовна сума витрат на підготовку до проведення тренінгу та закупівлю матеріалів – 5 тис. грн. Проведення даного тренінгу є корисним для підприємства, оскільки працівники зможуть усвідомити значення корпоративних цінностей, в них виробляться приклади поведінки, що відповідатимуть цим цінностям та підвищиться командна єдність й відповідальність за спільну корпоративну культуру. Запропоновано використовувати сучасні цифрові інструменти комунікації, зокрема сервіс для проєктного менеджменту Worksection що допоможе товариству планувати роботи по сезонах й контролювати дедлайни, зменшити хаос у комунікації, підвищити прозорість й відповідальність, зібрати всі процеси в одному місці (від поля до

бухгалтерії) та працювати ефективно навіть у полі через мобільний застосунок. Вартість Worksection Бізнес – близько 10 тис. грн/місяць, доступ надається для 20-50 працівників на 50 активних проєктів та має 50 Gb сховища. Надані пропозиції з розвитку корпоративної соціальної відповідальності товариства за трьома напрямами: участь у соціальних проєктах і підтримка місцевих громад, екологічні ініціативи та формування позитивного іміджу роботодавця. Завдяки впровадженню комплексної корпоративної соціально-відповідальної стратегії товариство може стати прикладом для інших аграрних підприємств, поєднуючи економічну ефективність із соціальною відповідальністю та турботою про довкілля.

2. Для підвищення кваліфікації персоналу товариства рекомендуємо заходи які можна пройти індивідуально, так і колективно. Зокрема, це: внутрішнє навчання на підприємстві; навчальні програми та тренінги в університетах, коледжах, на онлайн платформах; практичне навчання та підвищення цифрової грамотності. Ми пропонуємо товариству для підвищення кваліфікації працівників пройти безкоштовне чи платне навчання через онлайн платформу АГРОКЕБЕТИ Агроосвіта майбутнього. На даній платформі постійно проходять цікаві курси з аграрної освіти з корисними лекціями від досвідчених практиків. Працівники товариства матимуть змогу набути нові знання, отримати багато корисної інформації та використати в процесі виконання своє роботи. Зручність проходження даних курсів в тому, що вони крім прямої трансляції мають відео-запис лекцій, тому працівники зможуть підвищувати кваліфікацію без відриву від основної роботи, у вільний від роботи час. По завершенню навчання можна зробити загальні збори колективу й обговорити основні моменти пройденого підвищення кваліфікації, поділитися досвідом та корисною інформацію, провести коротку презентацію або майстер-клас для колег й спланувати як це можна впровадити в роботу товариства. Для зміцнення кадрової безпеки потрібно мотивувати та визнавати досягнення працівників товариства, тому рекомендована комплексна система мотивації працівників за трьома

основними напрямами: матеріальна, нематеріальна та підтримка морально-психологічного клімату, розписана форма стимулювання та їх частота. Однією з форм стимулювання є опитування працівників задоволеності роботою. Тому, ми розробили анкету, для того щоб керівництво могло 2 рази на рік проводити анкетування та, в залежності від його результатів, корегувати умови праці й покращувати морально-психологічний клімат в колективі. Рекомендований річний план розвитку персоналу товариства який містить сім напрямів, передбачені форми навчання, орієнтовна кількість учасників, термін та очікуваний результат. Запропоновані заходи стосуються основних аспектів діяльності товариства та стосуються виробництва та управління. Реалізація заходів які розписані як для всього персоналу товариства, так і окремих груп чи осіб, планується протягом року. Загалом на програму розвитку персоналу товариство витратить 95000 грн. Середня вартість навчання одного працівника за рік буде близько 2400 грн, що є мінімальною інвестицією для підвищення ефективності та утримання кадрів. Якщо товариства реалізує дану програму розвитку, то зможе зрости продуктивність праці на 8-12%, знизиться плинності кадрів на 15%, зменшуться технічні втрати й простоїв техніки, підвищиться внутрішня мотивація й залученість персоналу та покращиться корпоративна культура та командна взаємодія.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнських конференцій [3], [7], Міжнародних конференцій [6], [48] та наукової статті в фаховому виданні України [5].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління корпоративною культурою як елементом кадрової безпеки на матеріалах підприємства Миргородського району Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура підприємства агропродовольчої сфери це – сукупність традицій, норм, цінностей, управлінських принципів та моделей поведінки, які впливають на формування взаємовідносин між працівниками, партнерами, споживачами й при цьому формують унікальну ідентичність підприємства агропродовольчої сфери. Сформована культура має відображати специфіку аграрного виробництва яке орієнтується на забезпечення безпеки, якості та сталого розвитку продуктів харчування, при цьому забезпечуючи узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами його працівників». Корпоративна культура створюється на підприємстві задля того щоб чинити вплив на поведінку працівників при цьому досягаючи всіх поставлених цілей. формування корпоративної культури на підприємстві агропродовольчої сфери має свої специфічні особливості, зумовлені переважно впливом природно-кліматичних, соціальних та організаційних чинників. Ефективна корпоративна культура аграрного підприємства є результатом гармонійного поєднання традиційності та інноваційності, що забезпечує його сталий розвиток і конкурентоспроможність.

2. Корпоративна культура є одним з вагомих елементів кадрової безпеки підприємства, за допомогою чого здійснюється формування єдиних цінностей, норм поведінки, етичних стандартів, підтримується командний дух, лояльність, довіра до керівництва та відбувається протидія внутрішнім конфліктам й чуткам. Загалом корпоративна культура створюється протягом тривалого часу, є досить складним, довготривалим й трудомістким процесом, оскільки ефективно діюча корпоративна культура значним чином впливає на систему управління кадровим потенціалом, персоналом підприємства та його

мотивацію. Сильна культура знижуватиме ризик шахрайства, «зливу» інформації та плинності кадрів. Корпоративна культура є одним із ключових чинників забезпечення кадрової безпеки підприємства, оскільки саме вона формує поведінкові стандарти, норми взаємодії та рівень відповідальності працівників. Вона виступає інструментом узгодження інтересів персоналу та керівництва, сприяє зміцненню довіри, підвищенню лояльності та зниженню ризику виникнення внутрішніх загроз.

3. Досліджуване товариство належить до складу групи компаній «АгроПросперіс», спеціалізується на вирощуванні зернових й олійних культур. Протягом досліджуваних років показники діяльності були досить нестабільними. Станом на 2024 р. у товаристві працювала 41 особа, при цьому продуктивність праці знизилася. Проведена оцінка забезпеченості та ефективності використання основних засобів показала потребу в модернізації та оновленні матеріально-технічного забезпечення на що вказало і значення коефіцієнту придатності який становить 0,16, що свідчить про високий рівень зносу основних засобів, отже, значна частина основних засобів втратила свою первісну вартість і потребує оновлення або заміни. Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності протягом п’яти років показав зниження досліджуваних показників та свідчить про суттєве погіршення фінансового стану товариства, зниження його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності діяльності загалом. Попри те, що в товаристві знижуються показники прибутковості, його діяльність сприяє розвитку аграрного сектору району, надає робочі місця для жителів села, забезпечує надходження до місцевого бюджету та підтримує соціальну інфраструктуру громади.

4. Проведена оцінка стану корпоративної культури та рівня кадрової безпеки на підприємстві допомогла розкрити сильні й слабкі сторони сформованої культури. Для проведення оцінки була розроблена анкета та проведене анкетування серед працівників товариства про стан корпоративної культури, основних цінностей, норм, аспектів лідерства та комунікації. Результати анкетування дали можливість провести оцінку профілю

корпоративної культури товариства та відобразити їх на графічній площині. Отже, у товаристві переважає адхократичний тип корпоративної культури, який характеризується гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на розвиток. Для оцінки кадрової безпеки ми проаналізували категорії зайнятості працівників, яка протягом досліджуваних років залишалася без змін та їх освітню структуру яка показала зниження чисельності працівників зі спеціальною професійною підготовкою та неповною вищою освітою на 3 особи й відповідно зросла чисельність працівників з базовою й повною вищою освітою.

5. Рекомендовано зосередитися на чотирьох напрямах виявлення проблем та ризиків у системі управління корпоративною культурою товариства: кадрових й комунікаційних проблемах, технологічних та інноваційних бар'єрах, управлінських й структурних дисфункціях та корпоративній соціальній відповідальності, тобто веденні діяльності при дотриманні трьох складових (соціальної, екологічної, економічної). Для їх виявлення та вирішення необхідно використовувати комплексний підхід, тобто методика має бути різноплановою та водночас взаємопов'язаною. Найбільш критичними серед досліджених є ризики, пов'язані з невідповідністю корпоративної культури стратегічним цілям товариства, низьким рівнем лояльності персоналу та неефективною комунікацією всередині колективу. За допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій дослідили залежність продуктивності праці від коефіцієнта плинності кадрів, як елемента кадрової безпеки товариства. Визначили прогнозне значення продуктивності праці товариства на 2026 р., при зниженні коефіцієнта плинності кадрів до 2,22 % результативний показник зросте до 4536,09 тис. грн, на 730,66 тис. грн або 19,20 % у порівнянні з 2024 р.

6. За допомогою проведеного SWOT-аналізу корпоративної культури товариства ми дослідили його сильні й слабкі сторони, можливості та загрози. Виділили вісім напрямів удосконалення управління корпоративною культурою з метою зміцнення кадрової безпеки, зокрема це формування спільних корпоративних цінностей та місії, розвиток внутрішніх комунікацій й прозорості управління, підтримка професійного розвитку та навчання

персоналу, мотивація та визнання досягнень працівників, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату, удосконалення системи управління персоналом, лідерство та приклад керівництва. Рекомендовано провести тренінг тривалістю 1.5-2 години на тему «Єднаємося цінностями: будуємо спільну культуру успіху». Мета тренінгу полягає у формуванні спільного бачення корпоративних цінностей, зміцненні командного духу й відчуття причетності до спільної мети та втіленні абстрактних цінностей у конкретні дії на день. Орієнтовна сума витрат на підготовку до проведення тренінгу та закупівлю матеріалів – 5 тис. грн. Проведення даного тренінгу є корисним для підприємства, оскільки працівники зможуть усвідомити значення корпоративних цінностей, в них виробляться приклади поведінки, що відповідатимуть цим цінностям та підвищиться командна єдність й відповідальність за спільну корпоративну культуру. Запропоновано використовувати сучасні цифрові інструменти комунікації, зокрема сервіс для проєктного менеджменту Worksection що допоможе товариству планувати роботи по сезонах й контролювати дедлайни, зменшити хаос у комунікації, підвищити прозорість й відповідальність, зібрати всі процеси в одному місці (від поля до бухгалтерії) та працювати ефективно навіть у полі через мобільний застосунок. Вартість Worksection Бізнес – близько 10 тис. грн/місяць, доступ надається для 20-50 працівників на 50 активних проєктів та має 50 Gb сховища. Надано пропозиції з розвитку корпоративної соціальної відповідальності товариства за трьома напрямами: участь у соціальних проєктах й підтримка місцевих громад, екологічні ініціативи та формування позитивного іміджу роботодавця.

7. Для підвищення кваліфікації персоналу товариства рекомендуємо заходи які можна пройти індивідуально, так й колективно: внутрішнє навчання на підприємстві; навчальні програми та тренінги в університетах, коледжах, на онлайн платформах; практичне навчання та підвищення цифрової грамотності. Ми пропонуємо товариству для підвищення

кваліфікації працівників пройти безкоштовне чи платне навчання через онлайн платформу АГРОКЕБЕТИ Агроосвіта майбутнього. Працівники матимуть змогу набути нові знання, отримати багато корисної інформації та використати їх в процесі виконання роботи. Зручність проходження даних курсів в тому, що вони крім прямої трансляції мають відео-запис лекцій, тому працівники зможуть підвищувати кваліфікацію без відриву від основної роботи, у вільний від роботи час. По завершенню навчання можна зробити загальні збори колективу й обговорити основні моменти пройденого підвищення кваліфікації, поділитися досвідом та корисною інформацію, провести коротку презентацію або майстер-клас для колег й спланувати як це можна впровадити в роботу товариства. Рекомендована комплексна система мотивації працівників за трьома основними напрямами: матеріальна, нематеріальна та підтримка морально-психологічного клімату, розписана форма стимулювання та їх частота. Однією з форм стимулювання є опитування працівників щодо задоволеності роботою. Тому, ми розробили анкету, для того щоб керівництво могло 2 рази на рік проводити анкетування та, в залежності від його результатів, корегувати умови праці й покращувати морально-психологічний клімат в колективі. Рекомендований річний план розвитку персоналу товариства який містить сім напрямів, передбачені форми навчання, орієнтовну кількість учасників, термін та очікуваний результат. Запропоновані заходи стосуються виробництва та управління, розписані як для всього персоналу так і окремих груп чи осіб, реалізація планується протягом року. Загалом на програму розвитку персоналу товариство витратить 95000 грн. Середня вартість навчання одного працівника за рік буде близько 2400 грн, що є мінімальною інвестицією для підвищення ефективності та утримання кадрів. Якщо товариства реалізує дану програму розвитку, то зможе зрости продуктивність праці на 8-12%, знизиться плинність кадрів на 15%, знизяться технічні втрати й простої техніки, підвищиться внутрішня мотивація й залученість персоналу та покращиться корпоративна культура та командна взаємодія.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64 (дата звернення: 28.06.2025)

2. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 11. С. 97.

3. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Роль корпоративної культури у формуванні системи кадрової безпеки аграрних підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи».* 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 20-23.

4. 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.

5. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада 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.

6. Баган Н., Богданова В. BANI-парадигма як виклик і можливість для аграрного менеджменту. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство».* 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. т.1. С. 236-239.

7. Баган. Н., Богданова В. Стратегічне управління підприємством. *Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств*

реального сектору економіки». 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 31-32.

8. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2010. № 682. С. 11-15.

9. Барабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

10. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.

11. Бондаренко О. В. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. *Науковий вісник*. 2022. № 2, т. 45. С. 123-145.

12. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12-17.

13. Вакуленко В., Мялковський В., Лю Ю. Оптимізація витрат виробництва продукції рослинництва на прифронтових територіях. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. Вип. 1. С. 3-7.

14. 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: 05.07.2025)

15. Васільєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *БІЗНЕСІНФОРМ.* 2024. № 9. С. 423-429.

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

17. Вітик Б. М. Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 2 (11). С. 66-69.

18. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № (28). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57 (дата звернення: 12.07.2025)

19. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 107-113.

20. 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: 01.07.2025)

21. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4602 (дата звернення: 23.07.2025)

22. 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: 08.08.2025)

23. Григор'єва О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості. *Ефективна економіка.* 2012. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1025 (дата звернення: 13.07.2025)

24. Іваненко О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. *Економіка.* 2024. Вип. 1(224). С. 21-27.

25. Іванова В. В. Тренди, детермінанти та технології управління персоналом: колективна монографія. Суми: Університетська Книга, 2024. 222 с.

26. Кабанець Є. Трудові ресурси сільського господарства та сільська зайнятість. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* 2020. Вип. 1. С. 20-24.

27. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В.

Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37-47.

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

29. Кальченко О. М., Лесун С. М. Економіко-статистичне дослідження ефективності використання фінансових ресурсів підприємств ІТ-сфери. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). 422-436.

30. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 1. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/13355/1/11.pdf. (дата звернення: 02.09.2025)

31. Козловський А. В., Бекетова О. М. Сутність та види оборотних коштів підприємств. *Ефективна економіка.* 2025. № 2. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.101 (дата звернення: 26.08.2025)

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

33. Кондратьєва С. В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *ЕКОНОМІКА: реалії часу.* 2015. № 5 (21). С. 194-198.

34. Копчикова І. В., Кудирко О. М. Особливості обліку основних засобів в умовах воєнного стану в Україні: нормативно-правові аспекти та управлінські рішення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 8. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14899223

35. Лазаріді М. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 22. С. 111-117.

36. Лєнь О. О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). С. 50-55.

37. Маковоз О. С. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку та економічної безпеки підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (23-24 квітня 2020 р.). Київ: КНЕУ, 2020. С. 247-249.

38. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 105-111.

39. Михайліченко Л. В. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір.* 2025. № 197. С. 86-92.

40. Мілашовська О. І., Грянило А. В., Кузьма В. І. Особливості організації кадрової безпеки підприємства готельно-ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 189-196.

41. Моргун К. В. Класифікація витрат сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 55. С. 94-100.

42. Морозова М. Е. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14790273 (дата звернення: 11.09.2025)

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

44. Проект «Агрокебети» змінює систему аграрної освіти в Україні. *AGGEEK*. 2023. URL: https://aggeek.net/ru-blog/proekt-agrokebeti-zminyue-sistemu-agrarnoi-osviti-v-ukraini (дата звернення: 18.10.2025)

45. Пучкова С. І. Управління кадровою безпекою підприємства через сучасні кадрові технології. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2013. № 26 (205). С. 43-53.

46. Пушкар З. М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений.* 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

47. Рудковський О. В. Корпоративна культура – метод забезпечення

економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3, т. 3. С. 233-239.

48. Саєнко О., Богданова В., Протас Р. Інформаційні системи у стратегічному управлінні. *Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики».* 15 травня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т.1. С. 184-186.

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

50. 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: 08.09.2025)

51. 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 (дата звернення: 26.07.2025)

52. Смігунова О., Миколенко І., Романашенко М. Роль корпоративної культури в успішному розвиткові системи управління персоналом підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2022. Вип. 310 (5(1). С. 37-42.

53. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 53-63.

54. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf. (дата звернення: 28.07.2025)

55. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти

контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106. (дата звернення: 15.09.2025)

56. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 81-84.

57. Урдуханов Р. Система індикаторів оцінювання стану кадрової безпеки на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3 (47). С. 104-113.

58. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139-144.

59. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. К. : Знання, 2005. 442 с.

60. 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.

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

62. Чому сервіс для проєктного менеджменту Worksection кращий за Notion. *Worksection*. 2025. URL: https://surl.li/stblvj (дата звернення: 03.11.2025)

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