

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-113>

УДК 331.108

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

FEATURES OF FORMING CORPORATE CULTURE IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

Овчарик Станіслав Вікторович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут управління, технологій та правових наук
Національний транспортний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6846-7451>

Ovcharyk Stanislav
National Transport University

Дослідження присвячене аналізу особливостей, бар'єрів та механізмів формування корпоративної культури в аграрних підприємствах України в умовах ринкової трансформації, євроінтеграції та воєнного стану. Виявлено ключові бар'єри трансформації: опір змінам, дефіцит менеджерських компетенцій, фінансові та ресурсні обмеження, високу плинність кадрів. Запропоновано стратегію переходу до гібридної моделі, що поєднує кланові елементи, адхократичні, ринкові та ієрархічні компоненти. Визначено комплекс механізмів формування культури: трансформаційне лідерство, системи навчання і розвитку персоналу, мотиваційні інструменти, інтеграція ESG-цінностей та цифрові платформи. Дослідження відкриває перспективи для подальшого розвитку цифрових практик корпоративного менеджменту, а також для досліджень впливу культури на соціальну стійкість і продуктивність підприємств.

Ключові слова: корпоративна культура, аграрні підприємства, організаційна культура, модель конкуруючих цінностей, трансформація культури, євроінтеграція, управління персоналом, адаптивність.

The study analyzes features, barriers, and mechanisms of corporate culture formation in Ukrainian agricultural enterprises under conditions of market transformation, European integration, sustainable development and martial law. The subject of the study is corporate culture as a strategic tool for enhancing resilience, adaptability, and competitiveness in agribusiness. The aim is to substantiate practical approaches to transforming organizational culture, considering industry-specific factors and contemporary challenges. The methodology involves a systematic review of scientific literature, comparative analysis, typology based on the Cameron–Quinn Competing Values Framework, and generalization of empirical data. Findings indicate that agricultural enterprises are characterized by a hierarchical culture model shaped by production seasonality, natural factors, regional traditions, and authoritarian management style, which constrains innovativeness, initiative, and staff motivation. Key barriers to transformation include resistance to change, lack of managerial competencies, financial and resource limitations, and high workforce turnover. A strategy for transitioning to a hybrid model is proposed, integrating clan elements (cohesion), adhocratic (innovation), market (adaptability), and hierarchical (stability) components. A set of culture formation mechanisms is outlined, including transformational leadership, staff training and development systems, motivational tools, integration of ESG values, and digital platforms. The expected outcomes include enhanced internal cohesion, adaptability, innovation capacity, and long-term competitiveness. The results provide practical implications for strategic management of corporate culture and the integration of Ukrainian agribusiness into the European economic space. The study also identifies avenues for advancing digital and patriotically-oriented management practices, and for interdisciplinary research on the impact of organizational culture on social resilience and enterprise performance.

Keywords: corporate culture, agricultural enterprises, organizational culture, competing values framework, culture transformation, European integration, human resource management, adaptability.

Постановка проблеми. Трансформація глобального економічного середовища під впливом євроінтеграційних процесів та посилення ринкової конкуренції актуалізує

переосмислення ролі нематеріальних активів у забезпеченні стійкості та ефективності бізнесу, зокрема корпоративної культури. Інтеграція принципів соціальної відповідаль-



ності, інноваційності та людиноцентричного менеджменту у стратегії розвитку підприємств, посилена вимогами до прозорості та адаптивності в межах європейського економічного простору, формує управлінську парадигму, в якій внутрішнє середовище організації розглядається як ключове джерело конкурентних переваг. Водночас традиційні моделі корпоративної культури, поширені в аграрному секторі та засновані на жорсткій ієрархії, сезонності виробництва й консервативному стилі управління, виявляються мало ефективними в умовах сучасних викликів. Їх інерційний характер обмежує можливості підвищення мотивації персоналу, впровадження інноваційних управлінських практик та утримання кваліфікованих кадрів, що негативно позначається на продуктивності та довгостроковій стійкості аграрних підприємств. У національному контексті проблема трансформації корпоративної культури ускладнюється сукупністю галузевих чинників, серед яких домінують залежність від природно-кліматичних умов, регіональна диференціація соціально-трудова відносин, вплив сільських традицій та історично сформований авторитарний стиль керівництва. За таких умов оновлення корпоративної культури потребує не декларативного перегляду цінностей, а глибинної перебудови організаційної поведінки, управлінських практик і комунікаційних механізмів. Додатковими обмеженнями виступають дефіцит систематизованих знань щодо формування корпоративної культури в умовах циклічності аграрного виробництва, обмежені фінансові та організаційні ресурси для реалізації програм розвитку персоналу, а також недостатнє усвідомлення корпоративної культури як стратегічного інструменту менеджменту, що істотно ускладнює перехід аграрних підприємств до більш адаптивних кланових або ринкових моделей корпоративної культури. У зазначеному контексті зростає об'єктивна потреба в поглибленому аналізі особливостей, бар'єрів і механізмів формування корпоративної культури в аграрних підприємствах з метою обґрунтування практичних підходів до посилення внутрішньої згуртованості, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності українського агробізнесу в умовах ринкової трансформації та євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика формування корпоративної культури в аграрних підприємствах як стратегічного інструменту трансформації в умо-

вах ринкової конкуренції та євроінтеграційних процесів набула помітного розвитку в сучасній науковій літературі, що зумовлено зростанням ролі внутрішнього організаційного середовища у забезпеченні адаптивності підприємств, підвищенні мотивації персоналу та формуванні стійких конкурентних переваг в умовах структурної нестабільності.

У цьому контексті Я. Коханюк [1] розглядає корпоративну культуру як регулятор організаційної поведінки та стратегічний інструмент розвитку аграрних підприємств у процесі євроінтеграції. Автор обґрунтовує доцільність переходу від традиційної ієрархічної моделі корпоративної культури до інноваційних і адаптивних форм, що орієнтовані на людиноцентричність, гнучкість управління та соціальну відповідальність. Порівняльний аналіз європейських і українських аграрних підприємств засвідчує, що домінування застарілих управлінських практик вітчизняного агробізнесу обмежує реалізацію євроінтеграційного потенціалу. Виділені бар'єри трансформації – жорстка ієрархія, низька залученість персоналу, недостатня цифровізація та невідповідність ESG-стандартам – підкреслюють потребу в системному оновленні корпоративної культури як передумови довгострокової стійкості. Теоретичне розширення проблематики здійснює І. В. Сокирник [2], який трактує організаційну культуру як нематеріальний гуманітарний ресурс, сформований на основі знань і здатний забезпечувати реалізацію стратегії в умовах нестабільності та кризових викликів. Автор акцентує увагу на багаторівневій природі культури за концепцією Е. Шейна та підкреслює роль управління знаннями у процесах її формування й трансформації. Хоча дослідження зосереджене переважно на сфері торгівлі та сервісу, запропоновані підходи щодо клієнтоорієнтованості, цифрових інструментів і гнучких управлінських практик мають потенціал адаптації до аграрного сектору з урахуванням його сезонності та залежності від зовнішніх факторів.

Концепцію корпоративної культури як стратегічного ресурсу розвитку підприємства поглиблюють В. Чобіток і Т. Кострова [3], які розглядають її як ключовий чинник згуртованості колективу, інноваційності та адаптації до змін. На основі класичних теоретичних підходів (Е. Шейн, Г. Гофстеде, Д. Денісон) автори пропонують комплексний механізм формування корпоративної культури, інтегрований у систему стратегічного управління. Запропоновані етапи та інструменти формування

культури орієнтовані на подолання кризових явищ і формування довгострокових конкурентних переваг, що є особливо актуальним для аграрних підприємств в умовах ресурсних обмежень. Подальший розвиток системного підходу представлено у дослідженні О. О. Рудаченка, В. М. Прасола та П. Ю. Бажанова [4], де корпоративна культура розглядається як нематеріальний чинник стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Автори обґрунтовують поетапну модель формування корпоративної культури, що поєднує діагностику, стратегічне планування, впровадження та коригування з урахуванням зовнішніх трансформаційних процесів, зокрема цифровізації. Запропоновані індикатори оцінки ефективності культури дозволяють перейти від декларативного підходу до її кількісного аналізу, що створює підґрунтя для прикладних досліджень в аграрному секторі.

Міжнародний вимір проблематики представлено у роботі М. Ферре та співавторів [5], присвяченій формуванню «культури впливу» в аграрних науково-дослідних організаціях. Автори демонструють, що організаційна культура, зорієнтована на суспільний вплив, інноваційність і організаційне навчання, виступає каталізатором трансформаційних змін у складних та нестабільних середовищах. Хоча дослідження зосереджене на наукових установах, зроблені висновки щодо ролі лідерства, ресурсного забезпечення та міждисциплінарної взаємодії є релевантними для аграрних підприємств, які функціонують у подібних умовах невизначеності. Дотично до проблематики корпоративної культури підходить і Ю. Гаданакіс [6], який аналізує розвиток фермерського підприємництва та управління агробізнесом як чинників стійкого сільського господарства. Автор наголошує на значенні людського капіталу, підприємницьких компетенцій і цифрових технологій для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності аграрних суб'єктів, що опосередковано підкреслює роль корпоративної культури як середовища реалізації цих чинників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна наукова література формує комплексне бачення корпоративної культури як стратегічного ресурсу трансформації аграрного сектору, з акцентом на адаптацію до євроінтеграційних вимог, інноваційність, організаційне навчання та підприємницьку орієнтацію. Водночас зберігається потреба в подальших емпіричних дослідженнях механізмів практичного впро-

вадження моделей корпоративної культури в аграрних підприємствах з урахуванням сезонності виробництва, регіональної специфіки та ресурсних обмежень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз особливостей, бар'єрів і механізмів формування корпоративної культури в аграрних підприємствах з обґрунтуванням практичних підходів до підвищення внутрішньої згуртованості, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності українського агробізнесу в умовах ринкової трансформації та євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура в аграрних підприємствах формується в специфічному інституційному та соціально-економічному середовищі, що принципово відрізняється від більшості галузей економіки. Виробничі процеси тут безпосередньо залежать від природно-кліматичних циклів, регіонально зумовлених соціальних практик і традиційних моделей управління, що визначає не лише організацію праці, а й глибинні поведінкові установки персоналу, характер внутрішніх комунікацій та управлінські патерни [7]. Унаслідок цього корпоративна культура аграрних підприємств набуває виразно галузевого характеру, поєднуючи елементи колективізму, адаптивності та структурного консерватизму.

Сезонність і циклічність виробництва є фундаментальними чинниками формування корпоративної культури в аграрному секторі. Періоди посівних і збиральних робіт супроводжуються різким зростанням інтенсивності праці, концентрацією ресурсів і мобілізацією персоналу, що тимчасово підсилює згуртованість колективу та формує культуру «спільної мети». Водночас системне залучення тимчасових і сезонних працівників ускладнює закріплення стабільних цінностей і норм поведінки, спричиняючи високу плинність кадрів та фрагментацію організаційної ідентичності [7]. За відсутності цілеспрямованих HR-механізмів сезонність трансформується з фактора мобілізації в джерело дестабілізації корпоративної культури, що підтверджується емпіричними дослідженнями ринку праці в аграрному секторі [8; 9].

Залежність від природних і зовнішніх факторів, зокрема погодних умов, коливань аграрних ринків та екологічних ризиків, формує культуру обережності й ризикоорієнтованого мислення. Постійна невизначеність стимулює використання перевірених практик і мінімізацію експериментів, що зумовлює консер-

вативний характер управлінських рішень та стримане впровадження інновацій [3; 6]. Водночас підприємства, інтегровані у міжнародні ланцюги створення вартості, демонструють розвиток адаптивних моделей корпоративної культури, орієнтованих на гнучкість, диверсифікацію та швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури [5; 6].

Регіональні та сільські традиції поглиблюють галузеву специфіку корпоративної культури, впливаючи на стиль управління, внутрішню ієрархію та ставлення до інновацій. Соціальні зв'язки, спадковість господарських практик і сімейний характер багатьох аграрних підприємств сприяють формуванню високого рівня довіри та стабільності трудових відносин [10]. Водночас домінування локальних норм і неформальних правил обмежує відкритість до зовнішніх управлінських моделей, ускладнює цифровізацію та знижує готовність до організаційних трансформацій, необхідних в умовах євроінтеграції [3; 8].

Традиційний стиль управління в аграрних підприємствах характеризується централізацією прийняття рішень, авторитарними практиками та орієнтацією на індивідуальний управлінський досвід власника або керівника. Така модель забезпечує короткострокову стабільність і контроль, проте обмежує ініціативність персоналу, знижує рівень залученості та гальмує формування сучасних форм корпоративної культури, заснованих на делегуванні, довірі та командній взаємодії [3; 4]. У результаті корпоративна культура виконує пере-

важно підтримувальну, а не трансформаційну функцію. Системний вплив ключових галузевих особливостей аграрних підприємств на формування корпоративної культури, а також їхній дуалістичний характер, поєднання стабілізуючого потенціалу з трансформаційними обмеженнями, узагальнено в Таблиці 1.

Модель конкуруючих цінностей Камерона–Куїнна (Competing Values Framework, CVF), розроблена К. Камероном і Р. Квінном [11–13], є одним із провідних інструментів типологізації організаційних культур. Вона класифікує культури за двома вимірами: стабільність та контроль проти гнучкості, а також внутрішня інтеграція проти зовнішньої орієнтації. У контексті аграрного сектору CVF дозволяє виділити домінантні типи корпоративної культури та оцінити потенціал їх трансформації з урахуванням галузевих особливостей, таких як сезонність, вплив природних циклів і традиційні управлінські практики.

Аналіз типології культур демонструє, що аграрні підприємства переважно дотримуються ієрархічної моделі, що пояснюється історичними, соціальними та галузевими чинниками. Ця культура характеризується чіткою ієрархією, централізованим прийняттям рішень, суворими процедурами та орієнтацією на контроль і ефективність [3; 4; 11; 13]. Її поширення у сільському господарстві зумовлене необхідністю швидкої мобілізації ресурсів під час сезонних робіт, високою залежністю від погодних умов та традиційним стилем управління, що часто

Таблиця 1

Вплив галузевих особливостей аграрних підприємств на формування корпоративної культури

Галузева особливість	Позитивний вплив на корпоративну культуру	Негативний вплив на корпоративну культуру	Потенціал трансформації через HRM
Сезонність та циклічність	Формування культури спільної мети, згуртованість у пікові періоди	Висока плинність кадрів, нестабільність цінностей	Сезонна мотивація, онбординг, диверсифікація зайнятості [7; 8; 10]
Залежність від природних факторів	Орієнтація на стійкість, ризикоорієнтоване мислення	Консерватизм, уповільнення інновацій	Управління змінами, навчання адаптивним технологіям [3; 6; 8]
Регіональні та сільські традиції	Соціальна згуртованість, довіра, спадковість практик	Опір зовнішнім моделям, ізоляція	Інклюзивні HR-практики, залучення молоді та жінок [7; 9; 10]
Традиційний стиль управління	Короткострокова стабільність і контроль	Низька ініціативність, централізація	Децентралізація, розвиток лідерства та командної роботи [3; 4; 8]

Джерело: сформовано автором на основі [3–10]

базується на сімейному досвіді власників чи керівників. Емпіричні спостереження показують, що ієрархічна культура забезпечує стабільність і контроль, однак має обмежений вплив на стимулювання інновацій і мотивацію персоналу, що ускладнює адаптацію до вимог євроінтеграції та цифровізації [13].

Як альтернативу можна розглядати кланову культуру, яка наголошує на внутрішній орієнтації, спільності цінностей, співпраці та розвитку персоналу. У аграрному секторі вона особливо релевантна через соціальні зв'язки в сільських громадах, де довіра та взаємопідтримка є ключовими для трудових відносин. Кланова культура сприяє згуртованості під час сезонних навантажень, зміцнює лояльність і знижує плинність кадрів, водночас інтегруючи елементи командної роботи і підтримки [8; 9]. Емпіричні дані свідчать, що клановий тип культури позитивно впливає на створення знань та внутрішню мотивацію, що робить його ефективним інструментом трансформації корпоративної культури аграрних підприємств [13].

Адхократична культура орієнтована на гнучкість, інновації та підприємництво, сприяючи швидкому реагуванню на ринкові та кліматичні невизначеності. В аграрному секторі її застосування доцільне для впровадження нових технологій і диверсифікації виробництва, перетворюючи сезонність та зовнішні

виклики на можливості для інновацій [6; 8]. Емпіричні спостереження підтверджують позитивний вплив адхократичної культури на адаптивність та застосування знань у колективах [13].

Ринкова культура, орієнтована на зовнішнє середовище, результати і конкуренцію, забезпечує ефективну адаптацію до глобальних і євроінтеграційних викликів. Вона сприяє інтеграції аграрних підприємств у європейські ланцюги постачання, стимулює інновації і фокус на результатах, але потребує поєднання з клановими елементами для підтримки згуртованості персоналу [6; 8; 11].

Основні бар'єри трансформації корпоративної культури у аграрних підприємствах включають опір змінам, що виникає з боку керівництва та персоналу через консерватизм та звички, сформовані роками ієрархічних практик [11–13]. Значну роль відіграє дефіцит менеджерів, здатних керувати культурними трансформаціями, адже у секторі переважають фахівці з технічним досвідом без компетенцій у HRM або організаційній психології [8; 11; 12]. Фінансові обмеження малих та середніх підприємств також перешкоджають впровадженню тренінгів, корпоративних заходів та цифрових інструментів [3; 9; 11]. Окрім цього, сезонна зайнятість та висока плинність кадрів фрагментують корпоративну культуру, утруднюючи закріплення нових норм.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз впливу типів корпоративної культури на ключові аспекти управління в аграрних підприємствах за моделлю Камерона-Куїнна

Тип культури	Вплив на інноваційність	Вплив на мотивацію персоналу	Вплив на адаптивність до зовнішніх змін	Рекомендації для трансформації
Ієрархічна	Слабкий	Слабкий	Слабкий	Збалансувати з клановими елементами; уникати домінування
Кланова	Сильний	Сильний	Середній	Інтегрувати для зміцнення командної роботи; комбінувати з ринковою культурою
Адхократична	Середній/ сильний	Середній	Сильний	Використовувати для впровадження інновацій; поєднувати з клановою для подолання опору змін
Ринкова	Середній	Середній	Сильний	Орієнтувати на результати та глобальні ланцюги; балансувати з ієрархічною для стабільності

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4; 11-13]

Таблиця 2 узагальнює вплив типів культури на ключові аспекти управління в аграрних підприємствах у вигляді якісної оцінки.

Емпіричні результати підтверджують, що оптимальна стратегія формування корпоративної культури в аграрних підприємствах полягає у балансі типів культури, де ієрархічна роль стабілізуюча, кланова – мотивуюча та згуртовуюча, адхократична – інноваційна, а ринкова – орієнтована на результат і адаптивність. Такий підхід дозволяє ефективно інтегрувати знання, підвищити адаптивність до зовнішніх змін і забезпечити конкурентоспроможність агропідприємств в умовах євроінтеграції.

Формування корпоративної культури в аграрних підприємствах є багатовимірним процесом, який інтегрує стратегічні, соціальні та технологічні механізми з урахуванням специфіки галузі, включно з сезонністю виробництва, високою плінністю кадрів, залежністю від природно-кліматичних умов та регіональною соціальною диференціацією [3; 4; 18]. У сучасних умовах євроінтеграції та воєнного стану корпоративна культура набуває особливого стратегічного значення, оскільки виступає інструментом підвищення адаптивності підприємства, мотивації персоналу та забезпечення стійкості бізнесу [1; 5; 15; 16; 17; 18]. Емпіричні дослідження свідчать, що ефективна інтеграція комплексних механізмів корпоративної культури підвищує залученість працівників, знижує плінність кадрів та формує колектив, здатний швидко адаптуватися до кризових умов, одночасно підтримуючи національну ідентичність та обороноздатність [13; 15; 16; 17; 18].

Лідерство визначає стратегічний напрям трансформації корпоративної культури, оскільки встановлює норми поведінки, моделює цінності та забезпечує легітимність нових практик [3; 12; 14; 15; 17; 18]. У традиційно авторитарних аграрних підприємствах перехід до відкритого лідерства, орієнтованого на співпрацю та довіру, вимагає свідомого делегування повноважень та демонстрації цінностей на прикладі керівництва [1; 4; 15; 16; 17; 18]. Емпіричні дані підтверджують, що послідовна демонстрація цінностей через управлінські рішення, увагу до пріоритетів і реагування на кризи суттєво підсилює культурну трансформацію та загальну стійкість організації [14; 18].

Формування адаптивної корпоративної культури вимагає системного розвитку компетенцій персоналу. Навчальні програми,

орієнтовані на командобудування, комунікацію та адаптацію до змін, сприяють підвищенню згуртованості колективу, подоланню ієрархічних бар'єрів і підготовці до впровадження AgriTech-інновацій [6; 8; 9; 15; 17; 18]. Для сезонних працівників ефективними є програми адаптації, які забезпечують швидку інтеграцію у корпоративне середовище та зменшують плінність кадрів [7; 8; 15; 16; 17; 18]. Використання гібридних форматів навчання (онлайн + офлайн) із системною оцінкою результативності підвищує довгострокову ефективність і стійкість корпоративної культури [13; 15; 17; 18].

Мотиваційні механізми посилюють емоційну та матеріальну залученість працівників, формуючи лояльність у складних умовах [3; 12; 15; 16; 18]. Поєднання сезонних бонусів і гнучких матеріальних стимулів з нематеріальними – визнанням, кар'єрним зростанням та корпоративними заходами – дозволяє формувати відчуття приналежності та зміцнювати корпоративну солідарність. У воєнний період мотиваційна система трансформується, інтегруючи підтримку національної ідентичності та солідарності [18].

Інтеграція європейських цінностей, включно з екологічною свідомістю, соціальною відповідальністю та дотриманням стандартів якості, формує стійку корпоративну ідентичність, яка підвищує репутацію підприємства та відкриває доступ до європейських ринків [1; 5; 15; 16; 17; 18]. Поєднання ESG-програм із патріотичними ініціативами, зокрема підтримкою ЗСУ та гуманітарними проєктами, створює синергетичний ефект на корпоративну культуру та залученість персоналу [5; 15; 16; 18].

Цифрові інструменти, такі як внутрішні комунікаційні платформи, електронне навчання і системи зворотного зв'язку, забезпечують моніторинг корпоративної культури в реальному часі, сприяють інноваційності та відкритості організаційних процесів [6; 15; 17; 18]. Вони посилюють ефективність інших механізмів, забезпечуючи горизонтальну інтеграцію лідерства, навчання, мотивації та ESG-ініціатив. Таблиця 3 демонструє синергетичну взаємодію механізмів формування корпоративної культури в аграрних підприємствах, відображає адаптацію до сезонності та плінності кадрів, інтеграцію воєнного та євроінтеграційного контексту та очікуваний ефект на залученість і стійкість персоналу.

Синергетичний аналіз демонструє, що лідерство є системоутворюючим елементом,

Таблиця 3

Порівняльна характеристика механізмів формування корпоративної культури в аграрних підприємствах з урахуванням галузевих та контекстуальних факторів

Механізм	Основна мета	Адаптація до сезонності та плинності	Інтеграція воєнного та ESG-контексту	Синергетичний ефект на корпоративну культуру
Лідерство	Моделювання цінностей та норм	Делегування повноважень у пікові періоди	Патріотичні ініціативи, ESG-програми	Координація інших механізмів, згуртованість, довіра
Навчання та розвиток	Формування компетенцій	Адаптація та тренінги для сезонних працівників	Підвищення цифрових та адаптивних навичок	Зниження плинності, підвищення адаптивності
Мотивація	Підвищення залученості	Сезонні бонуси, гнучкі стимули	Визнання внеску в оборону, соціальна підтримка	Емоційна та матеріальна залученість, лояльність
CSR/ESG	Формування стійкої ідентичності	Гуманітарні та соціальні проекти	Підтримка стандартів екології та якості	Посилення репутації, солідарності, цінностей
Цифрові інструменти	Комунікація та інновації	Онлайн-платформи для віддаленої роботи	Моніторинг і прозорість ESG-проектів	Підтримка ефективності, інтеграція всіх механізмів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3-9; 12-18]

який координує інші механізми. Навчання та розвиток персоналу підвищують адаптивність і зменшують плинність, мотиваційні системи трансформують матеріальні та нематеріальні стимули у соціально значущі інструменти, а цифрові платформи забезпечують швидкий зворотний зв'язок і прозорість процесів. Комплексне застосування цих механізмів створює стійку, адаптивну та патріотично орієнтовану корпоративну культуру, яка забезпечує конкурентні переваги аграрного підприємства в умовах сучасних соціально-економічних і політичних викликів.

Висновки. Проведене дослідження особливостей формування корпоративної культури в аграрних підприємствах України свідчить, що домінуюча ієрархічна модель, обумовлена сезонністю виробництва, природно-кліматичними чинниками та історично сформованим авторитарним стилем управління, проявляє суттєві обмеження в умовах сучасних викликів, таких як ринкова трансформація, євроінтеграція та воєнний стан. Хоча ця модель забезпечує короткострокову стабільність і контроль, вона значно стримує інноваційність, ініціативність персоналу та організаційну адаптивність, сприяючи високій плинності кадрів і зниженню мотивації. Альтернативні моделі, зокрема кланова, адхо-

кратична та ринкова, демонструють значно більший потенціал для посилення внутрішньої згуртованості, креативності та зовнішньої конкурентоспроможності, особливо у ситуаціях, що вимагають швидкого реагування на невизначеність та кризові виклики.

Аналіз бар'єрів трансформації корпоративної культури підтверджує їх системний характер: опір змінам з боку керівництва та персоналу, дефіцит менеджерів із компетенціями культурного менеджменту, обмежені фінансові та ресурсні можливості, а також сезонна плинність кадрів створюють інерцію, що ускладнює перехід до адаптивних форм. Водночас воєнний стан актуалізував нові виміри соціальної відповідальності, перетворюючи корпоративну культуру на інструмент національної солідарності. Практики фінансової та психологічної підтримки працівників, допомоги ЗСУ, гуманітарної підтримки внутрішньо переміщених осіб та територіальних громад не лише забезпечують короткострокову стабільність, але й формують підґрунтя для поствоєнного відновлення, посилюючи патріотичну ідентичність та соціальну згуртованість.

Емпіричні дані та теоретичний аналіз свідчать, що ефективна трансформація корпоративної культури можлива лише за умови

комплексного впровадження механізмів, адаптованих до галузевих особливостей. Лідерство, орієнтоване на демонстрацію цінностей відкритості та співпраці, виступає системоутворюючим елементом, забезпечуючи легітимність змін та когерентність інших механізмів. Системи навчання та розвитку, включно з модульними програмами для сезонних працівників і цифровими форматами, формують компетенції, необхідні для адаптації до виробничих і технологічних викликів, та знижують плинність кадрів. Мотиваційні механізми, які поєднують матеріальні стимули з нематеріальними формами визнання, підвищують емоційну залученість і лояльність персоналу. Інтеграція ESG-цінностей із патріотичними ініціативами формує стійку корпоративну ідентичність, тоді як цифрові інструменти забезпечують прозорість та оперативність комунікацій, сприяючи інноваційності й адаптивності організації.

На основі отриманих результатів рекомендується провести системну діагностику стану корпоративної культури аграрного підприємства з подальшою розробкою стратегії переходу до гібридної моделі, де кланові елементи забезпечують внутрішню згуртованість, а ринкові та адхократичні – зовнішню адаптивність. Ключовим є розвиток лідерства через цільові програми, з акцентом на емоційний інтелект і патріотичну відповідальність, а також інтеграція цифрових HRM-практик для безперерв-

ного моніторингу та підтримки корпоративної культури. Особлива увага має приділятися соціальній відповідальності як інтегральній складовій ідентичності, систематизуючи практики підтримки ЗСУ, громад та працівників у кризових умовах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією ефективності гібридних моделей корпоративної культури в аграрному секторі через лонгitudні дослідження з фокусом на кількісних показниках продуктивності та інноваційності. Актуальним є аналіз впливу цифровізації HRM, зокрема ролі штучного інтелекту, у формуванні відкритої корпоративної культури. Додатково доцільним є вивчення поствоєнних змін корпоративної культури, інтеграції патріотичних практик у довгострокову стратегію та їх впливу на залучення молоді. Порівняльні дослідження з європейськими аграрними підприємствами дозволять обґрунтувати рекомендації щодо гармонізації корпоративної культури з ESG-стандартами, тоді як дослідження ролі культури в забезпеченні психологічної стійкості персоналу відкриває нові напрями міждисциплінарних досліджень.

Реалізація запропонованих механізмів та подальший науковий пошук сприятимуть формуванню корпоративної культури, яка не лише підвищує конкурентоспроможність українського агробізнесу, але й стає чинником національної стійкості та соціального відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коханюк Я. Корпоративна культура як інструмент трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 388–397.
2. Sokyryk I. V. Organizational culture in the implementation of the organization's strategy. *Modern engineering and innovative technologies*. 2025. № 39(1). С. 65–74.
3. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 11(20). С. 134–140.
4. Рудаченко О. О., Прасол В. М., Бажанов П. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10(33). С. 252–254. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))
5. Ferré M. et al. Culture of impact in agricultural research organisations: What for and how? *Research Policy*. 2025. № 54. Art. 105140. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105140>
6. Gadanakis Y. Advancing Farm Entrepreneurship and Agribusiness Management for Sustainable Agriculture. *Agriculture*. 2024. № 14(8). Art. 1288. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14081288>
7. Ланченко Є. О. Формування й ефективне використання людських ресурсів у сільському господарстві. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 2. С. 67–79.
8. Qorri D., Pergéné Szabó E., Felföldi J., Kovács K. The Role of Human Resource Management in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. *Agriculture*. 2024. № 14(7). Art. 1144. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture14071144>
9. Mann S., Budworth M.-H. Workplace Culture Research for Agriculture and Food and Beverage Manufacturing. Canadian Agricultural Human Resource Council (CAHRC). 2023. URL: <https://cahrc-ccrha.ca/sites/>

default/files/2024-09/WORKPLACE%20CULTURE%20RESEARCH%20FOR%20AGRICULTURE%20AND%20FOOD%20AND%20BEVERAGE%20MANUFACTURING-FINAL%20JAN%2011.pdf (дата звернення: 20.01.2026).

10. Inwood S. Social Forces and Cultural Factors Influencing Farm Transition. *Choices*. 2013. Quarter 2. URL: <https://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/transitions-in-agriculture/social-forces-and-cultural-factors-influencing-farm-transition> (дата звернення: 20.01.2026).

11. Roze E. The Competing Values Framework Diagram and How to Use It. *ICAgile Resources*. 2024. URL: <https://www.icagile.com/resources/the-competing-values-framework-diagram-and-how-to-use-it> (дата звернення: 20.01.2026).

12. Dong B. A Systematic Review of the Organizational Culture Change Literature and Future Outlook. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*. 2023. № 3(4). С. 118–124. URL: https://www.researchgate.net/publication/370958599_A_Systematic_Review_of_the_Organizational_Culture_Change_Literature_and_Future_Outlook (дата звернення: 20.01.2026).

13. Aichouche R. et al. Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. Art. 856234. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>

14. Храпкіна В. В., Храпкін О. М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. № 55. С. 68–75.

15. Adeniyi I. S. et al. Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*. 2024. № 10(01). С. 243–255.

16. Cen C. C. Studying the Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Workforce: The Integration of Employee Engagement with Organizational Culture. *AgBioForum*. 2023. № 25(2). С. 96-106. URL: <https://agbioforum.org/menuscript/index.php/agb/article/download/246/166/541> (дата звернення: 20.01.2026).

17. Zervas I., Triantari S. Digital HRM Practices and Perceived Digital Competence: An Analysis of Organizational Culture's Role. *Digital*. 2025. № 5(3). Art. 34. DOI: <https://doi.org/10.3390/digital5030034>

18. Zamkova I. et al. Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for Rural Development*. 2024. № 39. С. 220-226.

REFERENCES:

1. Kokhaniuk Y. (2025) Korporatyvna kultura yak instrument transformatsii ahrarnykh pidpryemstv v umovakh yevrointehratsii [Corporate culture as a tool for transformation of agricultural enterprises in the conditions of European integration]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1(77), pp. 388–397.

2. Sokyrynyk I. V. (2025) Organizational culture in the implementation of the organization's strategy. *Modern engineering and innovative technologies*, no. 39(1), pp. 65–74.

3. Chobitok V. , Kostrova, T. (2025) Korporatyvna kultura yak stratehichnyi resurs rozvytku pidpryemstva [Corporate culture as a strategic resource for enterprise development]. *Development Service Industry Management*, no. 11(20), pp. 134–140.

4. Rudachenko O. O., Prasol, V. M., Bazhanov, P. Y. (2025) Korporatyvna kultura v systemi stratehichnoho rozvytku subiektiv pidpryemnytstva [Corporate culture in the system of strategic development of business entities]. *Development Service Industry Management*, no. 10(33), pp. 252–254.

5. Ferré M. et al. (2025) Culture of impact in agricultural research organisations: What for and how? *Research Policy*, no. 54, art. 105140. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105140> (accessed January 20, 2026).

6. Gadanakis Y. (2024) Advancing Farm Entrepreneurship and Agribusiness Management for Sustainable Agriculture. *Agriculture*, no. 14(8), art. 1288. Available at: <https://doi.org/10.3390/agriculture14081288> (accessed January 20, 2026).

7. Lanchenko Y. O. (2022) Formuvannia i efektyvne vykorystannia liudskykh resursiv u silskomu hospodarstvi [Formation and effective use of human resources in agriculture]. *Ekonomika ta upravlinnia APK*, no 2, pp. 67–79.

8. Qorri D., Pergéné Szabó E., Felföldi J. and Kovács K. (2024) The Role of Human Resource Management in Agricultural Labor-Saving Technologies: An Integrative Review and Science Mapping. *Agriculture*, no. 14(7), art. 1144. Available at: <https://doi.org/10.3390/agriculture14071144> (accessed January 20, 2026).

9. Mann S. and Budworth M.-H. (2023) Workplace Culture Research for Agriculture and Food and Beverage Manufacturing. Canadian Agricultural Human Resource Council (CAHRC). Available at: <https://cahrc-ccrha.ca/sites/default/files/2024-09/WORKPLACE%20CULTURE%20RESEARCH%20FOR%20AGRICULTURE%20AND%20FOOD%20AND%20BEVERAGE%20MANUFACTURING-FINAL%20JAN%2011.pdf> (accessed January 20, 2026).

10. Inwood S. (2013) Social Forces and Cultural Factors Influencing Farm Transition. *Choices*. Quarter 2. Available at: <https://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/transitions-in-agriculture/social-forces-and-cultural-factors-influencing-farm-transition> (accessed January 20, 2025).
11. Roze E. (2024) The Competing Values Framework Diagram and How to Use It", ICAgile Resources. Available at: <https://www.icagile.com/resources/the-competing-values-framework-diagram-and-how-to-use-it> (accessed January 20, 2026).
12. Dong B. (2023) A Systematic Review of the Organizational Culture Change Literature and Future Outlook. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, no 3(4), pp. 118–124.
13. Aichouche R. et al. (2022) Exploring the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Processes: A Meta-Analytic Path Analysis. *Frontiers in Psychology*, no. 13, art. 856234. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234> (accessed January 20, 2026).
14. Khrapkina V. V., Khrapkin O. M. (2024) Rol lidera u formuvanni korporativnoi kultury pidpriemstva [The role of the leader in the formation of corporate culture of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriia «Ekonomika i upravlinnia»*, no. 55, pp. 68–75.
15. Adeniyi I. S. et al. (2024) Organizational culture and leadership development: A human resources review of trends and best practices. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, no. 10(01), pp. 243–255.
16. Cen C. C. (2023) Studying the Impact of Green Human Resource Management Practices on Sustainable Workforce: The Integration of Employee Engagement with Organizational Culture. *AgBioForum*, no. 25(2), pp. 96-106.
17. Zervas I., Triantari S. (2025) Digital HRM Practices and Perceived Digital Competence: An Analysis of Organizational Culture's Role. *Digital*, no. 5(3), art. 34. Available at: <https://doi.org/10.3390/digital5030034> (accessed January 20, 2026).
18. Zamkova I. et al. (2024) Corporate social responsibility of agricultural companies of Ukraine under martial law. *Research for Rural Development*, no. 39, pp. 220-226.

Дата надходження статті: 21.02.2026

Дата прийняття статті: 07.03.2026

Дата публікації статті: 17.03.2026