

УДК 331.108

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-388-397

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ярослав Коханюк

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: KokhaniukYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4795-7211>

CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR TRANSFORMING AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Yaroslav Kokhaniuk

Postgraduate student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: KokhaniukYO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4795-7211>

Анотація. Стаття призначена дослідженню проблематики корпоративної культури як інструменту трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Метою дослідження є розгляд корпоративної культури як інструменту трансформації **аграрного бізнесу**, аналіз ключових європейських підходів та запропонування стратегії їх впровадження в українських агропідприємствах. Методами дослідження є теоретичний аналіз та узагальнення: аналіз концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством; порівняльний аналіз: визначення ключових особливостей трансформації корпоративної культури в умовах євроінтеграції; SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін корпоративної культури українських аграрних підприємств. Основні підходи, які визначають роль корпоративної культури у розвитку агропідприємств: традиційна, інноваційна та адаптивна моделі. Корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним інструментом управління розвитком агропідприємств. Порівняльний аналіз показує, що корпоративна культура європейських агропідприємств є більш адаптивною, соціально відповідальною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Вона ґрунтується на гнучких управлінських моделях, залученості персоналу, технологічній інноваційності та екологічній відповідальності. SWOT-аналіз демонструє, що розвиток корпоративної культури є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу та інтеграції сучасних управлінських практик. Українські агропідприємства, що зможуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів, отримають значні конкурентні переваги, що сприятиме їхньому сталому розвитку. Розроблено рекомендації для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів: впровадження демократичних та адаптивних моделей управління, створення системи залучення та мотивації персоналу, інтеграція європейських стандартів ESG у корпоративну культуру, посилення цифровізації управління персоналом і бізнес-процесів, розширення міжнародного партнерства та сертифікації за європейськими стандартами. Реалізація цих рекомендацій сприятиме перспективі подальших наукових розробок у цьому напрямку.

Ключові слова: корпоративна культура, аграрні підприємства, трансформація, євроінтеграція, SWOT-аналіз.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 3, бібл.: 9

Abstract. The article is intended to study the issues of corporate culture as a tool for the transformation of agricultural enterprises in the context of European integration. The purpose of the study is to consider corporate culture as a tool for the transformation of agricultural business, analyze key European approaches and propose a strategy for their implementation in Ukrainian agricultural enterprises. The research methods are theoretical analysis and generalization: analysis of concepts of corporate culture and its impact on the efficiency of enterprise management; comparative analysis: identification of key features of corporate culture transformation in the context of European integration; SWOT analysis: identification of strengths and weaknesses of corporate culture of Ukrainian agricultural enterprises. The main approaches that determine the role of corporate culture in the development of agricultural enterprises: traditional, innovative and adaptive models. Corporate culture is not only an internal regulator of employee behavior, but also a strategic tool for managing the development of agricultural enterprises. Comparative analysis shows that the corporate culture of European agribusinesses is more adaptive, socially responsible and focused on long-term development. It is based on flexible management models, staff involvement, technological innovation and environmental responsibility. SWOT-analysis demonstrates that the development of corporate culture is a strategic task that requires a comprehensive approach and integration of modern management practices. Ukrainian agricultural enterprises that can effectively adapt corporate culture to European standards will gain significant competitive advantages, which will contribute to their sustainable development. Recommendations have been developed for Ukrainian agribusinesses that

seek to effectively adapt corporate culture to European standards: implementation of democratic and adaptive management models, creation of a system of personnel engagement and motivation, integration of European ESG standards into corporate culture, strengthening the digitalization of personnel management and business processes, expansion of international partnerships and certification according to European standards. The implementation of these recommendations will contribute to the prospect of further scientific developments in this direction.

Keywords: corporate culture, agricultural enterprises, transformation, European integration, SWOT analysis.

Formulas: 0; **fig.:** 2; **tabl.:** 3; **bibl.:** 9

Постановка проблеми. В сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції аграрний сектор України зазнає значних змін. Впровадження європейських стандартів управління, технологій і регуляторних норм вимагає не лише модернізації виробництва, а й трансформації корпоративної культури, яка стає не просто елементом внутрішнього управління, а ключовим фактором розвитку, адаптації та конкурентоспроможності підприємств.

Адже корпоративна культура - це потужний інструмент формування організаційних цінностей, стратегічного бачення та моделі поведінки працівників. Для аграрних підприємств, які працюють у сезонних, регульованих і висококонкурентних умовах, її значення є особливо важливим. Успішна трансформація корпоративної культури може стати запорукою ефективного управління змінами (відповідність євростандартам, адаптація до нових ринкових умов); підвищення продуктивності та мотивації персоналу (створення інноваційного середовища, впровадження сучасних підходів до менеджменту); розвитку бренду роботодавця (залучення молодих спеціалістів, зменшення плинності кадрів); зміцнення репутації та довіри серед міжнародних партнерів.

Попри важливість корпоративної культури, більшість агропідприємств в Україні орієнтовані на традиційні моделі управління, де домінують вертикальна ієрархія, жорстка дисципліна та індивідуалізм. Водночас європейські компанії роблять акцент на гнучкості, інноваціях, соціальній відповідальності та співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація аграрних підприємств у межах Європейського Союзу (ЄС) значною мірою залежить від корпоративної культури, яка є каталізатором адаптації, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Даний огляд літератури досліджує

багатовимірну роль корпоративної культури у цьому процесі, зокрема її вплив на інтеграційні процеси, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), інновації та корпоративне управління.

Європейська інтеграція вимагає від аграрних підприємств відповідності стандартам і практикам ЄС. Корпоративна культура, що акцентує увагу на адаптивності та відповідності нормам, є ключовим фактором успішної інтеграції. Центр економічної стратегії (2024) зазначає, що інтеграція аграрного сектору України в ЄС вимагає впровадження європейських норм, а корпоративна культура сприяє цьому переходу.

КСВ є невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури, особливо в агробізнесі. Luhmann & Theuvsen (2016) здійснили ґрунтовний огляд КСВ у аграрному секторі, підкреслюючи, що культура, орієнтована на соціальну відповідальність, сприяє покращенню репутації та довіри зацікавлених сторін, що є важливими для конкурентоспроможності на ринку ЄС.

У контексті України, Levkivska & Levkovych (2017) аналізують, як КСВ у сільському господарстві сприяє розвитку місцевих громад і підтримує сталий розвиток, наголошуючи на важливості інтеграції КСВ у корпоративну культуру.

Корпоративна культура, що заохочує інновації, є ключовою для цифрової трансформації аграрного сектору. Salamova et al. (2024) досліджують, як цифровізація у сільському господарстві сприяє формуванню інноваційної культури, що веде до підвищення ефективності та стійкості підприємств.

Крім того, Kokov et al. (2022) розглядають управління інноваційними та інвестиційними процесами в аграрних підприємствах, підкреслюючи, що

культура, орієнтована на інновації, є вирішальним фактором сталого розвитку.

Ефективне корпоративне управління, що базується на міцній корпоративній культурі, впливає на продуктивність аграрних підприємств. Kokoň et al. (2023) досліджують зв'язок між корпоративним управлінням та продуктивністю в аграрних компаніях Європи, виявляючи, що управлінські структури, засновані на позитивній корпоративній культурі, сприяють розширенню підприємств і підвищенню прибутковості.

Інтеграція корпоративної культури в процес трансформації аграрних підприємств створює як виклики, так і можливості. Scoppola (2021) розглядає роль транснаціональних корпорацій у глобалізації сільського господарства та те, як корпоративна культура може впливати на глобальні ланцюги вартості.

Крім того, Європейська ініціатива сталого розвитку сільського господарства (EISA) наголошує на необхідності корпоративної культури, що підтримує сталі практики, які відповідають політикам ЄС та очікуванням споживачів.

Корпоративна культура є важливим інструментом трансформації аграрних підприємств у ЄС. Завдяки розвитку адаптивності, впровадженню КСВ, заохоченню інновацій та забезпеченню ефективного управління корпоративна культура дозволяє цим підприємствам успішно розвиватися на конкурентному інтегрованому ринку Європи.

Постановка завдання. Мета дослідження – розглянути корпоративну культуру як інструмент трансформації аграрного бізнесу, проаналізувати ключові європейські підходи та запропонувати стратегії їх впровадження в українських агропідприємствах.

Щодо методів дослідження, було використано теоретичний аналіз та узагальнення: аналіз концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством; порівняльний аналіз: визначення ключових особливостей трансформації корпоративної культури в умовах євроінтеграції; SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін

корпоративної культури українських аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті аналізу концепцій корпоративної культури та її впливу на ефективність управління підприємством нами виявлено кілька ключових підходів, які визначають роль корпоративної культури у розвитку агропідприємств.

По-перше, традиційна модель корпоративної культури, характерна для багатьох українських агропідприємств, базується на жорсткій ієрархії, чітко визначених ролях та стабільності як основному факторі управління. Такий підхід сприяє збереженню існуючих процесів, проте може обмежувати здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку та європейських стандартів.

По-друге, інноваційна модель корпоративної культури, що активно впроваджується в європейських країнах, акцентує увагу на відкритості до змін, розвитку персоналу, горизонтальних структурах управління та залученні працівників до прийняття рішень. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємств.

По-третє, адаптивна модель корпоративної культури, яка є компромісом між традиційними та інноваційними підходами, поєднує стабільність організаційної структури з відкритістю до модернізації та запровадження нових технологій. У цьому випадку ключовими факторами є ефективна комунікація, стратегічне управління змінами та готовність до інтеграції міжнародного досвіду.

Таким чином, корпоративна культура є не лише внутрішнім чинником управління підприємством, а й стратегічним інструментом, який визначає здатність компанії адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати ефективність роботи персоналу та успішно інтегруватися у європейський ринок. Нижче наведена таблиця, яка чітко демонструє відмінності між традиційною, інноваційною та адаптивною моделями.

Порівняльний аналіз моделей корпоративної культури

Критерій	Традиційна модель	Інноваційна модель	Адаптивна модель
Організаційна структура	Жорстка ієрархія, контроль	Гнучкі команди, горизонтальні зв'язки	Комбінація ієрархії та гнучкості
Підхід до управління	Авторитарний, централізований	Децентралізований, залучення працівників до прийняття рішень	Гібридний підхід: контроль + автономія
Роль корпоративної культури	Збереження традицій і стабільності	Орієнтація на розвиток, зміни, навчання	Готовність до трансформацій та модернізації
Готовність до змін	Низька – підприємства працюють за старими схемами	Висока – постійне впровадження нових ідей	Помірна – підприємства обирають стратегічні зміни
Основні переваги	Чіткість процесів, стабільність, надійність	Гнучкість, швидкість адаптації, високий рівень залученості персоналу	Баланс між стабільністю та інноваціями
Основні ризики	Спротив змінам, повільна адаптація	Може викликати хаос без правильної структури	Потребує сильного керівництва для ефективного балансу

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Нижче на рисунку зображена схема, яка візуально показує вплив корпоративної культури на управління корпоративним розвитком агропідприємств. Вона показує послідовний зв'язок: корпоративна культура визначає стиль управління. Стиль управління впливає на ключові фактори розвитку (мотивація персоналу, оптимізація бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, соціальна відповідальність, бренд роботодавця, вихід на міжнародні ринки).

трансформацій, соціальна відповідальність, бренд роботодавця). Це, у свою чергу, формує ефективність корпоративного розвитку. А кінцевий результат – оптимізація бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, вихід на міжнародні ринки.

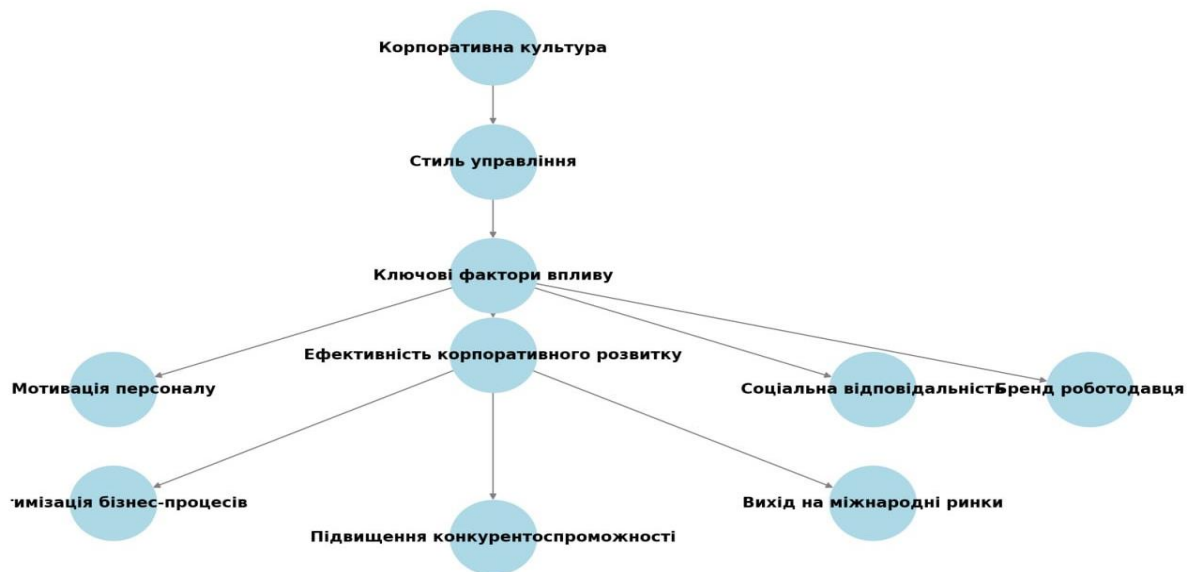


Рис. 1. Вплив корпоративної культури на управління корпоративним розвитком агропідприємств

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

На основі проведеного аналізу можна зробити такий висновок, що корпоративна культура в агросекторі – це не просто набір правил, а стратегічний інструмент трансформації бізнесу. Чим вища гнучкість і відкритість корпоративної культури, тим легше підприємству адаптуватися до змін. Європейські стандарти змінюють не лише процеси, а й цінності, тому корпоративна культура має слугувати містком між традиціями та сучасними підходами в управлінні.

Корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, а й стратегічним інструментом управління розвитком агропідприємств. У контексті сучасних викликів та євроінтеграційних процесів вона набуває нових функцій, які сприяють адаптації до швидкоплинних змін у галузі.

Однією з ключових тенденцій трансформації корпоративної культури є цифровізація та впровадження AgriTech-рішень. Сучасні цифрові платформи та автоматизовані системи управління виробничими процесами змінюють стиль взаємодії всередині компаній, сприяючи більшій прозорості та ефективності управлінських рішень. Використання штучного інтелекту, Big Data, дронів для моніторингу посівів та цифрових платформ для комунікації підвищує швидкість реагування на ринкові виклики. Це, у свою чергу, вимагає нової корпоративної культури, що орієнтована на гнучкість, навчання та швидку адаптацію персоналу до технологічних змін.

Ще одним важливим фактором трансформації корпоративної культури є зростаюча роль екологічних стандартів і концепції «зеленої» корпоративної культури. В умовах впровадження Європейського зеленого курсу (European Green Deal) аграрні підприємства повинні дотримуватися принципів сталого розвитку, раціонального використання природних ресурсів та зменшення впливу на довкілля. Це безпосередньо впливає на внутрішні корпоративні цінності:

формується культура екологічної відповідальності, популяризуються практики ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління), посилюється контроль за екологічною безпекою виробництва. Такі зміни вимагають перегляду стратегій мотивації персоналу та впровадження нових принципів організаційної поведінки, де ключовими стають етичність, інноваційність та відповідальність.

Окрему увагу слід приділити впливу воєнних дій та кризових умов на корпоративну культуру агропідприємств. Війна та її наслідки значно змінюють пріоритети бізнесу, вимагаючи перегляду підходів до управління людьми, комунікаційної політики та корпоративних цінностей. Агропідприємства змушені адаптуватися до нестабільності постачання, руйнування логістичних ланцюгів, нестачі робочої сили. У таких умовах важливою частиною корпоративної культури стає підтримка персоналу, гнучкість організаційних процесів та розвиток кризового менеджменту. Крім того, багато агропідприємств активно впроваджують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, відновлення територій та гуманітарну допомогу.

Таким чином, корпоративна культура відіграє вирішальну роль у процесах управління корпоративним розвитком агропідприємств. Вона є не лише відображенням внутрішніх норм і цінностей компанії, але й важливим інструментом адаптації до змін, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективними та відповідальними учасниками аграрного ринку в умовах євроінтеграції.

Наступним етапом нашого дослідження є порівняльний аналіз корпоративної культури агропідприємств: українського та європейського підходу.

Європейська інтеграція українського аграрного сектора вимагає не лише технічної та технологічної модернізації, а й трансформації корпоративної культури.

Відмінності між українськими та європейськими підходами до управління корпоративним розвитком зумовлені історичними, економічними та

соціальними факторами. Аналіз цих підходів дозволяє визначити ключові напрями реформування корпоративної культури українських агропідприємств.

Таблиця 2

Порівняння корпоративної культури українських та європейських агропідприємств

Критерій	Українські агропідприємства	Європейські агропідприємства
Структура управління	Централізована, ієрархічна модель, де ключові рішення приймаються власниками або керівниками	Децентралізована, із широкими можливостями для делегування повноважень та участі працівників у прийнятті рішень
Корпоративні цінності	Фокус на ефективності, виживанні в складних умовах, традиціях	Орієнтація на сталий розвиток, інноваційність, екологічну відповідальність
Стиль керівництва	Авторитарний, контрольний, з обмеженим залученням персоналу до управлінських процесів	Демократичний, гнучкий, з акцентом на командну взаємодію та розвиток лідерства серед співробітників
Мотивація персоналу	Основний стимул – заробітна плата, премії, стабільність роботи	Багатофакторна мотивація: розвиток кар'єри, соціальні гарантії, корпоративне навчання, гнучкі умови праці
Підхід до змін	Часто консервативний, обережний у впровадженні нових методів управління	Відкритий до інновацій, технологій та експериментів
Залучення персоналу	Низький рівень залученості у прийнятті стратегічних рішень, високий рівень плинності кадрів	Активне залучення працівників у корпоративні ініціативи, високий рівень лояльності та корпоративної культури
Ставлення до екологічних стандартів	Переважно мінімальна відповідність екологічним вимогам, виконання норм за необхідністю	Високий рівень відповідальності, впровадження ESG-стандартів, "зелена" культура ведення бізнесу
Соціальна відповідальність	Точкові ініціативи, обмежена участь у розвитку громад	Системний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, підтримка локальних ініціатив, партнерство з громадами
Бренд роботодавця	Низький рівень впізнаваності як привабливого місця для роботи	Активне формування іміджу відповідального роботодавця, залучення молодих спеціалістів

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Порівняльний аналіз показує, що корпоративна культура європейських агропідприємств є більш адаптивною, соціально відповідальною та орієнтованою на довгостроковий розвиток. Вона ґрунтується на гнучких управлінських

моделях, залученості персоналу, технологічній інноваційності та екологічній відповідальності.

Для українських агропідприємств, що прагнуть ефективної інтеграції у європейський ринок, необхідно:

1. Перейти від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких систем управління, що дозволяють швидше реагувати на виклики ринку.

2. Запровадити механізми залучення персоналу до управлінських процесів, що сприятиме підвищенню лояльності та мотивації.

3. Посилити екологічну та соціальну складову корпоративної культури, що є важливою вимогою для співпраці з міжнародними партнерами.

4. Розвивати бренд роботодавця, забезпечуючи конкурентні умови для молодих фахівців та кваліфікованих кадрів.

Таким чином, впровадження європейських підходів до корпоративної культури сприятиме ефективному управлінню

корпоративним розвитком агропідприємств, їхньому стійкому зростанню та адаптації до вимог європейського ринку.

Наступним етапом нашого дослідження є SWOT-аналіз корпоративної культури агропідприємств в умовах євроінтеграції. Оцінка сильних і слабких сторін корпоративної культури, а також аналіз можливостей і загроз дозволяє визначити ключові напрями трансформації корпоративної культури українських агропідприємств. SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, які аспекти варто зберегти та розвивати, а які потребують змін у процесі адаптації до європейських стандартів.

Таблиця 3

SWOT-аналіз корпоративної культури українських агропідприємств

Фактор	Аналіз
Сильні сторони (Strengths)	Трудова етика та працьовитість персоналу.
Стійкість до кризових ситуацій (адаптація до форс-мажорних обставин).	Наявність досвіду ведення аграрного бізнесу в складних умовах.
Відданість компанії серед довгострокових співробітників.	Локальна взаємодія з громадами (підтримка місцевих ініціатив).
Слабкі сторони (Weaknesses)	Авторитарний стиль управління, відсутність гнучкості.
Низька залученість працівників у прийняття рішень.	Висока плинність молодих кадрів через обмежені кар'єрні можливості.
Обмежене впровадження сучасних підходів до мотивації та розвитку персоналу.	Відсутність чіткої корпоративної ідентичності та стандартів поведінки.
Можливості (Opportunities)	Впровадження європейських підходів до управління корпоративною культурою.
Використання ESG-стандартів для покращення іміджу компанії.	Інновації в HR-процесах: нові мотиваційні програми, корпоративне навчання.
Використання цифрових технологій для розвитку корпоративної культури (онлайн-комунікація, навчальні платформи).	Підвищення конкурентоспроможності через сталий розвиток та екологічну відповідальність.
Загрози (Threats)	Опір змінам серед керівного складу та працівників середньої ланки.
Відсутність підготовлених HR-спеціалістів, які можуть впроваджувати зміни в корпоративну культуру.	Нестабільність економічного середовища, що ускладнює інвестиції у трансформацію культури.
Кадровий дефіцит через виїзд спеціалістів за кордон.	Поверхневе впровадження корпоративних стандартів без глибокого усвідомлення їхньої цінності.

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що корпоративна культура українських агропідприємств має сильні сторони, такі як стійкість до криз, відданість працівників, локальна взаємодія з громадами. Це важливі фактори, які можуть бути посилені через системні програми розвитку персоналу та розширення корпоративної соціальної відповідальності.

Основні слабкі сторони включають жорстку ієрархію, низьку залученість персоналу та обмежені можливості кар'єрного розвитку. Перехід до більш відкритих, демократичних моделей управління та мотиваційних механізмів допоможе підвищити ефективність компаній та їхню привабливість для молодих спеціалістів.

Європейська інтеграція відкриває нові можливості, зокрема впровадження ESG-стандартів, цифрових HR-технологій та створення корпоративних навчальних програм. Ці зміни можуть підвищити лояльність персоналу та посилити позиції українських агропідприємств на міжнародному ринку.

Головними ризиками є опір змін, кадровий дефіцит та економічна нестабільність. Успішна трансформація корпоративної культури можлива лише за умови системного підходу та довгострокового бачення, що передбачає поступове впровадження нових стандартів із залученням працівників на всіх рівнях.

Таким чином, SWOT-аналіз демонструє, що розвиток корпоративної культури є стратегічним завданням, яке потребує комплексного підходу та інтеграції сучасних управлінських практик. Українські агропідприємства, що зможуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів, отримають значні конкурентні переваги, що сприятиме їхньому сталому розвитку.

Нижче наведено графік, що ілюструє вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність. Він показує, що з підвищенням рівня корпоративної культури (від низького до високого) ефективність управління, мотивація персоналу та готовність до інновацій значно зростають.

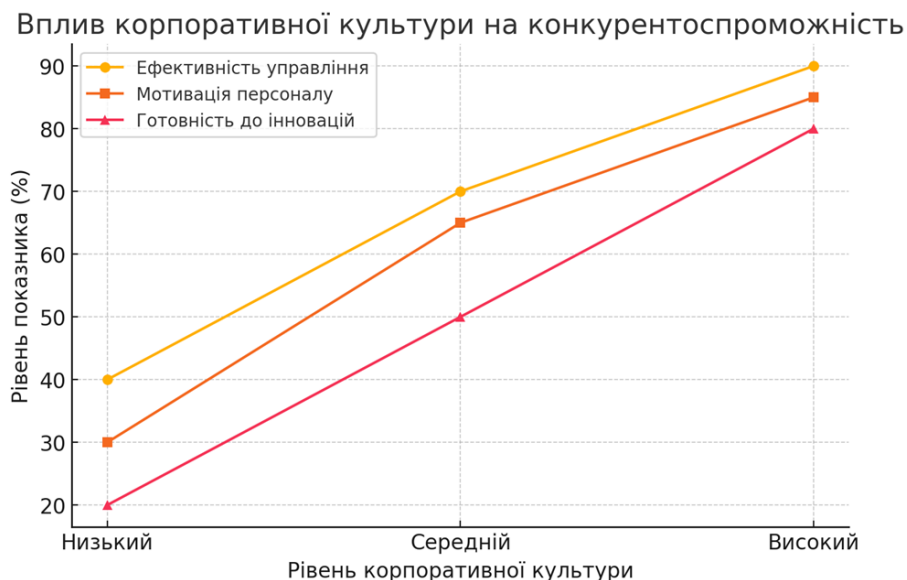


Рис. 2. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність

Джерело: сформовано автором на основі [1-9]

Низький рівень корпоративної культури – низька залученість, відсутність

ініціативності, низька ефективність управління. Середній рівень – певна

гнучкість, часткова мотивація, але ще є простір для вдосконалення. Високий рівень – максимальна ефективність управління, висока мотивація та здатність до інновацій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін.

На основі проведеного дослідження розроблено наступні рекомендації для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну культуру до європейських стандартів:

1. Впровадити демократичні та адаптивні моделі управління:

- Зменшити рівень централізації управління, розширити можливості для делегування повноважень і самостійності команд.

- Залучати працівників до стратегічних рішень через відкриті комунікаційні платформи.

2. Створити системи залучення та мотивації персоналу:

- Впровадити програми корпоративного навчання та розвитку лідерства.

- Запровадити нефінансові методи мотивації (гнучкий графік, навчання, кар'єрні можливості).

- Розвивати бренд роботодавця, щоб приваблювати молодих спеціалістів.

3. Інтегрувати європейські стандарти ESG у корпоративну культуру:

- Використовувати «зелені» технології, екологічні ініціативи та соціальну відповідальність як частину стратегії компанії.

- Запровадити корпоративні програми енергозбереження, утилізації відходів та раціонального використання природних ресурсів.

4. Посилити цифровізацію управління персоналом і бізнес-процесів:

- Впроваджувати AgriTech-рішення для автоматизації управління агропідприємствами.

- Використовувати цифрові HR-платформи для навчання, оцінки та комунікації з працівниками.

5. Розширити міжнародне партнерство та сертифікацію за європейськими стандартами:

- Вивчати досвід успішних європейських аграрних компаній, адаптувати їхні методи роботи в управлінні корпоративною культурою.

- Отримати міжнародні сертифікати якості, що підвищить конкурентоспроможність на зовнішніх ринках

Реалізація цих рекомендацій сприятиме ефективній інтеграції українських агропідприємств у європейський ринок, підвищенню їхньої продуктивності, зниженню плинності кадрів та формуванню сучасної, гнучкої та соціально відповідальної корпоративної культури, що може стати перспективою подальших наукових розробок у цьому напрямку.

Висновки. У ході дослідження корпоративної культури як інструменту трансформації аграрних підприємств в умовах євроінтеграції було визначено, що корпоративна культура є не лише внутрішнім регулятором діяльності підприємства, а й ключовим чинником стратегічного розвитку.

Проведений теоретичний аналіз показав, що корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність управління, залученість персоналу, рівень адаптації до змін і здатність підприємства конкурувати на міжнародному ринку. Успішна трансформація корпоративної культури передбачає відхід від жорсткої ієрархічної моделі до більш демократичного та адаптивного управління.

Порівняльний аналіз корпоративної культури українських та європейських агропідприємств виявив суттєві відмінності між традиційними українськими підходами, що базуються на контролі та централізованому прийнятті рішень, та європейськими моделями, які ґрунтуються на гнучкості, соціальній відповідальності та інноваціях. Для ефективного розвитку в умовах євроінтеграції українські аграрні

компанії повинні впроваджувати програми залучення персоналу, стратегії сталого розвитку та цифрові технології управління.

SWOT-аналіз корпоративної культури агропідприємств показав, що сильними сторонами українських підприємств є стійкість до кризових умов, трудова етика та локальна взаємодія з громадами, однак серед основних слабких сторін – жорстка структура управління, низький рівень залученості працівників та недостатній розвиток механізмів мотивації. Можливості для розвитку включають адаптацію європейських стандартів, впровадження ESG-принципів та цифровізацію HR-процесів, тоді як загрози стосуються економічної нестабільності, кадрового дефіциту та опору змінам.

Розроблено рекомендації для українських агропідприємств, що прагнуть ефективно адаптувати корпоративну

культуру до європейських стандартів: впровадження демократичних та адаптивних моделей управління, створення системи залучення та мотивації персоналу, інтеграція європейських стандартів ESG у корпоративну культуру, посилення цифровізації управління персоналом і бізнес-процесів, розширення міжнародного партнерства та сертифікації за європейськими стандартами.

Таким чином, корпоративна культура є фундаментом ефективного управління корпоративним розвитком агропідприємств та їхньої інтеграції в європейський економічний простір. Її трансформація є необхідною умовою для стійкого розвитку, залучення кваліфікованих кадрів, підвищення ефективності виробничих процесів і відповідності сучасним ринковим стандартам.

Література:

1. Centre for Economic Strategy. (2024). *European integration of the Ukrainian agri-sector: Challenges and opportunities*. Retrieved from <https://ces.org.ua>
2. European Initiative for Sustainable Development in Agriculture (EISA). (2023). *Sustainable agriculture and corporate culture in the EU framework*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/European_Initiative_for_Sustainable_Development_in_Agriculture
3. Finger, R. (2023). Digital innovations in European agriculture: A sustainability perspective. *European Review of Agricultural Economics*, 50(4), 1277–1298. <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021>
4. Kokov, D., Ivanova, T., & Petrov, S. (2023). The relationship between corporate governance and performance in European agricultural companies. *Agricultural Economics*, 69(4), 210–225. Retrieved from <https://agricecon.agriculturejournals.cz>
5. Luhmann, H., & Theuvsen, L. (2016). Corporate social responsibility in agribusiness: Literature review and future research directions. *Journal of Agricultural*

- and Environmental Ethics*, 29(4), 673–696. <https://doi.org/10.1007/s10806-016-9620-0>
6. Salamova, E., Belyakov, K., & Melnikov, V. (2024). Digitalization and innovation culture in European agriculture: A transformation perspective. *European Proceedings of Management Sciences*, 9(1), 172–188. <https://doi.org/10.15405/epms.2024.09.58>
7. Scoppola, M. (2021). The role of multinational enterprises in globalizing agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 48(4), 741–765. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab032>
8. Parzonko, A., & Hązła, P. (2022). The transformation of agricultural enterprises through cultural innovation. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 48(1), 23–37. <https://doi.org/10.17306/JARD.2022.01325>
9. Šūmane, S., & Kunda, I. (2023). Organizational culture and sustainable farm management. *Sustainability*, 15(7), 3782. <https://doi.org/10.3390/su15073782>