

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 039 ПЗ

ПАВЛЕНКА ВЯЧЕСЛАВА БОРИСОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

005.936.3:005.95/96:33.08

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)

«__» _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(підпис)

«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління організаційною культурою суб'єктів аграрного
бізнесу в умовах євроінтеграції»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(підпис)

Олена КОВТУН

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(підпис)

Альона ТЮРІНА

Виконав

Вячеслав ПАВЛЕНКО

(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**
(підпис)**

« 08 » грудня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

ПАВЛЕНКУ ВЯЧЕСЛАВУ БОРИСОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____ **073 Менеджмент**

Освітня програма _____ **Адміністративний менеджмент**

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Управління організаційною культурою суб'єктів аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2225 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.11.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Перелік графічного матеріалу (за потреби) рисунки, таблиці

Дата видачі завдання «08» _____ грудня _____ 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Альона ТЮРІНА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ **Вячеслав ПАВЛЕНКО**
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота викладена на 65 сторінках друкованого тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 56 джерел, містить 8 таблиць та 13 рисунків.

За довгі роки існування у великих компаніях склалися норми та цінності, які регулюють їх діяльність, слугують опорою на шляху досягнення цілей. Саме ці норми та цінності становлять сутність організаційної культури.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних підходів до управління організаційною культурою суб'єктів аграрного бізнесу та пошук шляхів до підвищення його ефективності в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- дослідити поняття «організаційна культура»,
- проаналізувати способи побудови позитивної організаційної культури,
- дослідити методичні підходи до оцінювання організаційної культури,
- здійснити аналіз процесу євроінтеграції як фактору модернізації організаційної культури підприємств,
- здійснити загальну характеристику діяльності досліджуваної компанії,
- виявити фактори рушійних сил внутрішніх трансформацій компанії,
- сформулювати рекомендації щодо гармонізації організаційної культури суб'єктів аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції,
- аргументувати необхідність формування нової культури ділової взаємодії,
- обґрунтувати посилення вимог до ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і сталого розвитку.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку організаційної культури суб'єктів аграрного бізнесу України.

Предмет дослідження – є теоретичні та практичні аспекти розвитку організаційної культури суб'єктів аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні наукових підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою підприємств в умовах євроінтеграції.

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференції: ПАВЛЕНКО В.Б., ТЮРІНА А.А. КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВ. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), К : НУБіП України, 2024. С. 131-134.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ТРАНСФОРМАЦІЯ, ДІЛОВА ЕТИКА, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, РЕПУТАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття організаційної культури.....	10
1.2. Способи побудови позитивної організаційної культури.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінювання організаційної культури.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	30
2.1. Євроінтеграція як фактор модернізації організаційної культури....	30
2.2. Загальна характеристика діяльності Агропромхолдингу «Астарта-Київ».....	35
2.3. Євроінтеграція компанії «Астарта-Київ» як рушійна сила внутрішніх трансформацій.....	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	51
3.1. Гармонізація організаційної культури підприємств до стандартів Європейського Союзу.....	51
3.2. Формування нової культури ділової взаємодії.....	54
3.3. Ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і сталого розвитку	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Динамічність зовнішнього середовища вимагає безперервного пошуку механізмів покращення організаційної культури, що дозволить оптимізувати управління підприємством. В умовах євроінтеграційних процесів управління має базуватись на принципах та методах, в основі яких лежить саме організаційна культура.

Метою дослідження є вивчення теоретичних та практичних підходів до управління організаційною культурою суб'єктів аграрного бізнесу та пошук шляхів до підвищення його ефективності в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- дослідити поняття «організаційна культура»,
- проаналізувати способи побудови позитивної організаційної культури,
- дослідити методичні підходи до оцінювання організаційної культури,
- здійснити аналіз процесу євроінтеграції як фактору модернізації організаційної культури підприємств,
- здійснити загальну характеристику діяльності досліджуваної компанії,
- виявити фактори рушійних сил внутрішніх трансформацій компанії,
- сформулювати рекомендації щодо гармонізації організаційної культури суб'єктів аграрного бізнесу в умовах євроінтеграції,
- аргументувати необхідність формування нової культури ділової взаємодії,
- обґрунтувати посилення вимог до ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і сталого розвитку.

Об'єкт дослідження – процес формування та розвитку організаційної культури суб'єктів аграрного бізнесу України.

Предмет дослідження – є теоретичні та практичні аспекти розвитку організаційної культури суб'єктів аграрного бізнесу в сучасних умовах.

Методи дослідження. У роботі застосовані загальні та специфічні методи дослідження, а саме метод економічного аналізу, спостереження, експерименту, абстрагування, індукції та дедукції, моделювання, аналізу та синтезу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні наукових підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління організаційною культурою підприємств в умовах євроінтеграції.

Практична значущість дослідження в тому, що запропоновані рекомендації стосовно шляхів удосконалення управління організаційною культурою мають прикладний характер.

Фундаментом організаційної культури «Астарт-Київ-Київ» є удосконалення систем управління якістю та безпечністю продукції, сучасна мотиваційна система та навчання персоналу, екологічний менеджмент, етичність діяльності, підтримка ветеранів, благодійність, соціальна та гендерна рівність.

Організаційна культура є запорукою розвитку й успішності діяльності компанії лише за умови, що вона є результатом продуманої та грамотної діяльності керівного складу. Під час формування внутрішньої культури важливо розробити базові норми і цінності, які могли б слугувати міцною опорою в повсякденній діяльності компанії. У процесі функціонування організації виробляються нові стандарти поведінки і певне ставлення до виробничих процесів, які потребують управління і контролю з боку менеджменту організації.

Керівництву компанії необхідно визначити правила поведінки, регламентувати, створити і визначити діючі норми, цінності та стандарти поведінки. Лише за такої умови компанія буде в змозі успішно функціонувати, трансформуватися відповідно до нових потреб соціального оточення, що постійно виникають, і йти в ногу зі світовими стандартами.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків,

списку використаних джерел, який складається із 56 джерел. Основний зміст викладено на 65 сторінках друкованого тексту, містить 8 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття організаційної культури

В давні часи культурою називали процес обробітку землі, людський вплив на навколишнє середовище зі значними змінами в ньому. Через деякий час такий підхід стали використовувати для всього матеріального і нематеріального, що створили людські руки.

Якщо підготити до поняття «культура» з точки зору філософії, то її можна розглядати як певну суму матеріальних та духовних цінностей, які створені людиною, мають свій вплив і показують певний рівень розвитку соціуму. В іншому варіанті цей термін означає ступінь того розвитку, який є в певній індустрії, рівень знань чи активності.

В наш час налічується багато різновидів культури – субкультур. В їх основі лежать характеристики їх творців і мають різні характеристики: вид діяльності, географічне походження, історичні дані, демографічні показники тощо.

Такий підхід і визначає організаційну культуру як різновид субкультури, а людей, для яких вона є філософією – її носіями. Кожна держава має свою одну або декілька національних культур, а кожне сучасне підприємство живе своєю організаційною (корпоративною) культурою.

Можемо зробити висновок, що організаційна культура - сукупність базових цінностей підприємства, які проявляються у всіх гранях його діяльності – від стилю лідерства через норми і правила, атмосферу в колективі до формування лояльності клієнтів [12].

Потреба в організаційній культурі виникає як відповідь на нові виклики внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Така своєчасна реакція забезпечує підприємству можливість пристосування до цих викликів

і виконувати свою місію. Це відбувається шляхом калібрування певних обставин на шкалі «добре-неприпустимо» і обрання прийнятних моделей поведінки співробітників.



Рис.1.1. Сучасне розуміння організаційної культури

Джерело: [6].

В розвитку будь-якого підприємства настає момент, коли для полегшення процесу роботи, виникає необхідність створення певної термінології, встановлення цілей та розробка алгоритмів їх досягнення, визначення способів делегування повноважень і закріплення певних статусів, чіткого усвідомлення правил пов'язаних з гендерними питаннями та неформальними стосунками.

Процес формування організаційної культури проходить через різні етапи – від схильного ставлення і сприйняття співробітниками до по різкого протесту проти нових правил. Впровадження інновацій часто

супроводжуються опором працівників, які звикли працювати по-старому і не хочуть користуватися досягненнями сучасної науки і передових технологій.

Фундамент критеріїв поведінки в колективі закладає вище керівництво. А вирішення топ-менеджментом кризових ситуацій формує колективну систему цінностей і переконань, які стають дорожньою картою для співробітників, а поведінка керівництва – еталоном для підлеглих.

Система винагород в компанії також є орієнтиром для розуміння, що високо оцінюється і є достойним для наслідування.

Практика делегування повноважень підсвічує співробітникам ступінь довіри до них керівництва і показує, що менеджери не бояться втратити контроль над ситуацією і дозволяють членам колективу впливати на прийняття рішень.

На продуктивність співробітників також мають вплив дизайн і корпоративні кольори підприємства, які формують у них своє бачення стилю організації та її ціннісних індикаторів.

Визначення «організаційна культура» займає чітку позицію в теоретичних дослідженнях вчених та їх практичному застосуванні у практиці управління. Цьому сприяло порівняння конкурентних позицій підприємств з різних країн світу і різних континентів. Дослідження факторів успіху багатьох японських компаній показало, що в основі цього лежить національна та організаційна культура. Це і стало підставою вважати такі фактори важливою конкурентною перевагою.

Багато років теорії організаційної культури поділяють на декілька груп.

В першій з них домінує погляд на організаційну культуру як на певний атрибут, і допускають варіант впливу на її формування. Він отримав назву раціонально-прагматичного.

В іншій теорії організаційна культура постає як ядро організації, її сенс.

Положення першого раціонально-прагматичного підходу розробив Е. Шейн. Він вважає, що організаційна культура - це певна сукупність базових

уявлень, винайдених, розкритих, запозичених цією організацією, з метою адаптації організації до викликів зовнішнього оточення та внутрішнього об'єднання, які довели свою ефективність і були визнаними, дієвими й достатніми для того, щоб бути зафіксованими і переданими для використання всім її співробітникам [9].

На його думку, організаційна культура має багат шарову структуру, проявлену через виробничі технології, організацію простору та часу, закріплені паттерни поведінки персоналу, та всі ті речі, які людина сприймає своїми почуттями. Вони лежать на поверхні і легко піддаються опису і спостереженням.

Інший рівень менше проявлений. На відміну від попереднього на ньому цінності виявляються шляхом серйозного аналізу і глибокої роботи. Важливо зазначити, що організаційна культура – це не тільки задекларовані цінності, а й не завжди усвідомлені сприйняття співробітниками свого професійного оточення, їх способи думати, працювати і реагувати на різні ситуації.

Більшість представників першого підходу утворення організаційної культури пов'язують з внутрішніми процесами підприємства і є достатньо контрольованими.

Другий напрямок досліджень зосереджений на відмові від уявлень про те, що організація обумовлює поведінку своїх співробітників і сконцентруватись на тому, як самі робітники визначають власну поведінку та ідентифікують поведінку своїх колег. На думку прихильників цього підходу – основні засади поведінки формують саме співробітники.

Процес формування організаційної культури - це спроба конструктивного впливу на поведінку персоналу. Впроваджуючи певні настанови, системи цінностей у членів команди в межах організаційної структури можна планувати, виробляти, стимулювати і прогнозувати необхідну поведінку, з врахуванням існуючих правил і принципів. Лідери, які виробили філософію своєї організації, говорячи про сучасні норми та цінності, часто не отримують бажаних результатів. Часто це відбувається

через те, що реально існуючі цінності і норми вступають у конфлікт новими організаційними нормами і не приймаються колективом.

Організаційна культура налічує у своєму складі декілька елементів

1. Поведінкові стереотипи: сленг, універсальна мова, якою користуються співробітники, традиції та звичаї, які існують в колективі, ритуали, які використовують в деяких ситуаціях.

2. Групові норми: принципи і стандарти, які регламентують поведінку членів колективу.

3. Проголошені цінності: загальновідомі та задекларовані в підприємстві цінності та принципи, яких дотримуються в колективі.

4. Філософія організації: ідеологічні, інколи політичні принципи, які обумовлюють механізми взаємодії стосовно співробітників, клієнтів чи посередників.

5. Правила гри: поведінка на робочому місці, правила і традиції, необхідні для освоєння всіма новими співробітниками.

6. Організаційний клімат: душа підприємства, він визначає склад колективу та характерний спосіб взаємодії між його членами, а також з клієнтами та іншими учасниками.

7. Наявний практичний досвід: технічні прийоми і методи, які використовують члени колективу для досягнення поставлених цілей, можливість здійснення певних дій у визначених ситуаціях, які передаються в колективі з покоління в покоління і які не потребують постійної письмової фіксації.

Варто звернути увагу на алгоритм впливу організаційної культури на поведінку і продуктивність співробітників, адже цінності можуть носити як позитивну конотацію, яка задаватиме імпульс на досягнення організаційних цілей, так і бути негативними, що значно знижуватиме ефективність діяльності всієї компанії (рис. 1.2).

Організаційна культура — це ядро підприємства. Вона є практичним, щоденним і повсюдним застосуванням норм, інноваційних методів, ідеалів і

його загальних цінностей. Саме культура визначає і формує продуктивне середовище для роботи. Акцент на постійному розвитку організаційної культури забезпечує створення і реалізацію програми, яка допоможе досягти стратегічних цілей підприємства, базуючись на його ключових цінностях.



Рис.1.2. Вплив організаційних цінностей на діяльність підприємства
Джерело: [30].

Активна організаційна культура об'єднує в собі три важливі складові:

-бізнес-цілі: яких результатів намагається досягти підприємство, та за допомогою яких стратегій і механізмів планує цього досягти;

- корпоративні цінності: дотриманням вищим менеджментом орієнтації на цінності підприємства;

-соціальний капітал підприємства і точки дотику з ним. Це всі програмні документи, канали взаємодії та принципи корпоративної етики, якими послуговуються всі співробітники в своїй діяльності. Це величезна кількість точок взаємодії, які і формують організаційну культуру, починаючи від фінансів і мови, на якій ведеться вся ділова документація, до методів прийняття рішень.

Сталий розвиток організаційної культури та лідерства, які допомагають здатних реалізувати особистий потенціал, колективну взаємодію та постійну підтримку, — це вірний шлях до досягнення успіху в діловому середовищі. Організаційні цінності є тис двигуном, який забезпечує регулярне і цілеспрямоване вдосконалення всіх сторін діяльності: лояльність і підтримка клієнтів, підбір та адаптація нових співробітників, підтримка внутрішніх процесів – фактично всі аспекти діяльності підприємства.

Дієва організаційна культура сприяє більшій залученості співробітників, підвищує рівень їх лояльності, бо вони відчують підтримку і намагаються виконувати свої обов'язки з максимальною продуктивністю.

Опираючись на сильну організаційну культуру можна впроваджувати робочі процеси, які потребують командної роботи і дають можливість колективу справлятися з ними з максимальною результативністю, усувати перешкоди, які стоять на шляху реалізації крутих проектів, а також забезпечувати визнання значущості всіх працівників [12].

Розуміння співробітниками цінностей організаційної культури дасть їм усвідомлення важливості кожного з них для загального успіху. Організаційна культура є камертоном, який задає стандарти командної взаємодії, злагодженої спільної діяльності на рівні всього підприємства.

В сучасному світі, де кожне підприємство прагне виділитися серед своїх конкурентів, головну роль відіграє не лише якість продукції чи послуг, але і внутрішній клімат в колективі. Організаційна культура стає тим невидимим фундаментом, на якому будується успіх і розвиток бізнесу. Створення культури, що підтримує розвиток і залученість співробітників, вимагає усвідомлених зусиль як зі сторони керівництва, так і кожного члена команди.

Керівництво підприємств має чітко усвідомити, що саме організаційна культура допомагає співробітникам виконувати їх роботу найбільш оптимальним способом. Це забезпечує розвиток бізнесу, створює додаткові можливості для реалізації місії підприємства і в кінцевому підсумку значно

підвищує рівень задоволеності людей своєю професійною діяльністю та забезпечує їх професійний ріст.

1.2. Способи побудови позитивної організаційної культури

Формування позитивної атмосфери в колективі є ключовим моментом для ефективного розвитку будь-якого підприємства. Значимість правильної організаційної культури не можливо переоцінити, тому що від неї залежить, наскільки продуктивно працівники будуть носити свій вклад в спільну місію підприємства. Саме цей фактор значимо впливає на мотивацію співробітників, їх задоволення від роботи та в кінцевому підсумку - на ефективність діяльності в цілому.

Важливо розуміти, що саме від управлінців залежить формування такої атмосфери для забезпечення високого рівня організаційної культури. Значимість наявності прозорості та позитивного клімату в колективі дуже важлива, оскільки саме вона визначає продуктивність, лояльність та рівень задоволеності персоналу.

Серед ключових факторів, які забезпечують створення такої атмосфери, варто відмітити вільну і відкриту комунікацію, за якої кожен співробітник усвідомлює свою значимість і має свободу озвучування власних думок, реальне визнання досягнень членів команди, яке забезпечує достатній рівень їх мотивації та прагнення до постійного розвитку, і, що не менш важливо - формування такого ефективного механізму зворотного зв'язку, який забезпечує оперативне розв'язання виробничих завдань і безперервно удосконалювати робочий процес [1].

Через істотний вплив зовнішнього оточення та внутрішні обставини виникають виклики і завдання, які потребують вимагають чітких механізмів гнучкості та адаптивності від усіх учасників команди, а спільна робота над цими викликами також є істотним чинником забезпечення сприятливого

клімату в колективі.

Важлива роль у створенні та підтримці позитивної організаційної культури належить управлінцям компанії, які повинні бути еталоном поведінки та ведення комунікацій для всієї команди. Для них важливо постійно демонструвати цінності та принципи організації у своїй повсякденній роботі, чим надихатимуть співробітників на дотримання цих стандартів і норм, а залученість лідерів у систему зворотного зв'язку і відкритість до інновацій забезпечать у колективі атмосферу довіри, співпраці і взаємної поваги.

Варто виділити ключові принципи впливу керівництва на організаційну культуру: систематичне інформування колективу про візію, місію та ціннісну орієнтацію організації, всебічна підтримка відкритого діалогу, визнання заслуг і досягнень працівників, своєчасне надання конструктивної критики в індивідуальних бесідах. Також важливим завданням менеджерів на всіх рівнях є постійний розвиток лідерських якостей членів команди та їх навчання.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА		
<ul style="list-style-type: none"> -увага з боку керівництва, -реакції керівників на критичні ситуації і організаційні кризи, -продумане моделювання ролей, навчання та інструктаж, --критерії розподілу винагороди і зміни статусу, 	<ul style="list-style-type: none"> -критерії прийому на роботу, відбору, просування та отримання завдань, -затвердження нових цінностей, -введення цінностей в дію через сплановані акції - програми, 	<ul style="list-style-type: none"> -використання системи цінностей з метою перегляду показників роботи, -адаптація нових співробітників до ключових цінностей, -навчання організаційній культурі на курсах підвищення кваліфікації

Рис.1.3. Методи підтримання організаційної культури

Джерело: [9]

Така робота дасть можливість не лише посилити організаційну

культуру, а також значно підвищити ступінь залученості та мотивації персоналу, що забезпечить в перспективі ефективну діяльність всієї організації.

Належне та ефективне мотивування членів команди є фундаментальним фактором забезпечення позитивної атмосфери в колективі. Обов'язковим елементом цього процесу є знання та заохочення здобутків кожного окремого працівника. Сама по собі нагорода не є найважливішою формою визнання заслуги; можливість кар'єрного росту або елементарні слова подяки часто несуть в собі набагато більше сенсу.

Ще одним важливим чинником створення позитивної організаційної культури є можливість для співробітників бути залученим в процес прийняття управлінських рішень, що збільшує у них відчуття причетності до загальної справи і автоматично підвищує їх мотиваційний рівень.

Систематичне отримання керівництвом зворотного зв'язку та забезпечення середовища, яке розвиватиме нові вміння і навички учасників команди, формують екосистему взаємозв'язку і поваги, які є фундаментом для створення позитивної організаційної культури з високим рівнем ефективності.

Якісний зворотній зв'язок являє собою надзвичайно важливу складову у розбудові сприятливої організаційної культури. Саме він дає можливість членам колективу зрозуміти і оцінити рівень ефективності виконаних ними завдань і вплив цього рівня на загальні результати діяльності підприємства.

Розгортання відкритої комунікації між менеджментом і членами команди забезпечує формування довіри і взаємної поваги, які мають безпосередній вплив на зростання мотивації та задоволеності від своєї діяльності.

Систематичний і безупинний зворотній зв'язок допомагає знайти проблеми на початкових етапах і оперативно їх вирішити з використанням високого рівня залученості всіх членів колективу, що дозволить сформуванню продуктивне та екологічне середовище, в якому кожен співробітник розуміє

власну важливість і свій внесок у загальний результат [17].

Організаційна культура часто передбачає горизонтальну організацію, за якої прийняття рішень відбувається на робочих місцях, що вимагає від співробітників чіткого розуміння меж їх компетенції та здатності до самостійного прийняття рішень без додаткового очікування вертикальних запитів, узгоджень та дозволів. Такий підхід забезпечує швидку реакцію на чорних лебедів сьогодення.

Ще одним ефективним способом розвитку та зміцнення організаційної культури підприємства є впровадження програм корпоративного навчання. Завдяки такому підходу створюються умови для підвищення рівня кваліфікації працівників, що суттєво впливає на формування єдиної системи цінностей, норм і правил компанії. Результатами такого навчання є покращення навиків спілкування, формування і розвиток відчуття належності до колективу, і як наслідок – зростання лояльності і само мотивації.

Впровадження актуальних методик та інструментів в практику навчання забезпечує не лише сучасність отриманої інформації, воно також розвиває організаційну культуру, яка базується на безперервному вдосконаленні та інноваціях.

Зростання залученості членів команди в таке навчання забезпечує тіснішу комунікацію та посилення взаємодії між співробітниками. Цьому сприяють проведення мозкових штурмів, тимбілдингів, майстер-класів, курсів підвищення кваліфікації та інші інтерактивні формати навчання. Важко переоцінити роль такої співпраці, тому що вона не лише сприяє підвищенню рівня професіоналізму співробітників, але є також тим фактором, яким прискорює розвиток організаційної культури.

Повага і довіра між членами команди є важливими елементами ефективної роботи підприємства, що досягається систематичною командоутворюючою професійною чи неформальною взаємодією. Важливим аспектом такої комунікації є підбір індивідуального підходу до кожного члена колективу, з врахуванням його особливостей [19].

Для боротьби з вигоранням співробітників можна використовувати гнучкі графіки роботи, які передбачають наявність відпочинку між виконанням завдань, розроблені програми підтримки психологічного здоров'я також є ефективними механізмами запобігання вигоранню.

В багатьох організаціях для зміцнення командного духу та взаєморозуміння використовують систематичне обговорення поточної робочої ситуації шляхом обміну думками та ідеями, проведення свят з метою встановлення міцніших неформальних стосунків в команді, впровадження механізму менторства для нових працівників, з метою швидкої їх адаптації. Організаційна культура починається з того моменту, коли майбутній працівник починає взаємодію з вашою організацією: читає рекламу, телефонує у відділ кадрів, або перший раз приходить в офіс. Результативність формування сильної організаційної культури забезпечується тим, наскільки комфортно почувають себе члени команди, як глибоко вони розуміють процеси їх адаптації в колективі, простотою і зрозумілістю інформації про організацію. Необхідно дати всім кандидатам розуміння того, що створення інклюзивної організаційної культури є пріоритетом для підприємства. Важливо забезпечити нових працівників матеріалами і часом, який необхідний для включення в роботу. При створенні інклюзивної середовища варто враховувати той факт, що люди сприймають інформацію по-різному. В процесі адаптації необхідно надати співробітникам для ознайомлення доступ до презентацій та необхідної інформації, а також час для опрацювання даних про їх нове робоче місце.

Важливим чинником формування причетності до спільної справи є заохочення ініціативи, зростання рівня їх самостійності, а також їх залучення до процесу прийняття рішень. Підвищення прозорості проектів, процесів і рішень допоможуть зрозуміти співробітникам, що відбувається в організації і чому було прийнято саме таке рішення. Тому лідерам важливо тримати інформацію у відкритому доступі і ділитись проектами важливими рішеннями через джерела комунікації.

Сукупність цих прийомів і заходів сприяють укріпленню командного духу і зміцнюють організаційну культуру підприємства [35].

Оцінювання рівня організаційної культури -це комплексний механізм, який складається з опитування членів команди, розмов з менеджментом, а також глибокий аналіз внутрішніх комунікацій підприємства. Головним завданням при цьому є виявлення сильних та слабких сторін культури та ступінь її впливу на господарські результати підприємства. Такий підхід забезпечує не лише отримання інформації, а й глибокий її аналіз в світлі, існуючих трендів та перспектив розвитку.

З метою зростання рівня ефективності організаційної культури систематичність проведення заходів по її зміцненню є вирішальним чинником для подальшого розвитку. Спільні тренінги, якісна програма лояльності та корпоративні заходи будуть не тільки сприяти оптимізації відносин між співробітниками, але й підвищуватимуть залученню кожного члена колективу. Тому керівництву підприємства завжди необхідно тримати в фокусі своєї уваги той факт, що організаційна культура є ключем до його успішності [25].

Особливо важливе значення має організаційна культура підприємства при його інтеграції до світового ділового товариства. Вона є тим фактором, який впливає на успішність інтеграційних процесів і зміцнення позицій підприємств на міжнародному ринку. Серед ключових аспектів такого впливу можна виділити наступні складові:

1. Сумісність цінностей по обидва боки: організаційна культура включає цінності та норми, які можуть сприяти або заважати інтеграції зі світовими стандартами. Важливо, щоб підприємства адаптувалися до нових практик, що веде до більшої збалансованості в бізнес-процесах.

2. Зростання конкурентоспроможності: сильна організаційна культура сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, які забезпечують продуктивність та інноваційність компанії. Це є ключовим фактором для успішної інтеграції на міжнародному ринку.

3. **Справедливе управління:** в умовах інтеграції до міжнародного ділового співтовариства важливо дотримуватись принципів хорошого управління. Організаційна культура, яка підтримує прозорість і етику, зміцнює довіру до компаній з боку партнерів та клієнтів.

4. **Адаптивність до змін:** підприємства, які мають гнучку і позитивну культуру, здатні швидше реагувати на зміни на ринках, в законодавстві та технологіях, що є особливо важливим в умовах інтеграції, де нові правила і стандарти можуть з'являтися швидко.

5. **Крос-культурна взаємодія:** внаслідок інтеграції збільшується значення міжкультурної комунікації. Компанії з розвинутою організаційною культурою здатні краще взаємодіяти з міжнародними партнерами, що є важливим для розвитку нових бізнес-можливостей.

Організаційна культура, що сприяє командній роботі та співпраці, допомагає налагоджувати відносини з міжнародними партнерами. Це сприяє укладенню вигідних угод та розвитку стратегічних альянсів. Позитивна організаційна культура включає в себе розвиток міжкультурних комунікаційних навичок. Це дозволяє співробітникам ефективно взаємодіяти з колегами та партнерами з інших країн, що є критично важливим для ведення бізнесу на глобальному рівні.

1.3. Методичні підходи до оцінювання організаційної культури

Оцінка і аналіз організаційної культури підприємства є важливими з кількох причин. Через оцінку культури можна виявити основні цінності, переконання та норми, які мають вплив на поведінку членів колективу, що має важливий вплив на формування стратегії управління. Аналіз організаційної культури сприяє виявленню факторів, які можуть впливати на продуктивність працівників. Зрозумівши, які елементи культури заважають або сприяють ефективності, компанія може вжити заходів для їх поліпшення.

Оцінка культури допомагає виявити, наскільки компанія приваблива для потенційних і існуючих співробітників. Здорове соціальне середовище сприяє зниженню плинності кадрів і залученню нових талантів. Коли підприємство планує зміни (реорганізацію, впровадження нових технологій тощо), розуміння культури стає критично важливим для успішного виконання цих змін. Це дозволяє передбачити можливі опори і підтримати процес трансформації [32].

Аналіз організаційної культури дає змогу зрозуміти потреби працівників, що, в свою чергу, може призвести до підвищення рівня задоволеності та продуктивності через поліпшення умов праці.

Розуміння культурних відмінностей і проблем може допомогти виявити потенційні джерела конфліктів у команді або між різними відділеннями, що дозволить своєчасно вжити заходів для їхнього вирішення.

Культура впливає на зовнішнє сприйняття підприємства, що важливо для розвитку бренду, формування довіри серед клієнтів і партнерів. Вивчаючи культуру, компанія може вдосконалити свої інтереси на ринку. Оцінка культури дозволяє краще впроваджувати стратегічні ініціативи, узгодивши їх із цінностями і місією компанії. Це забезпечує єдність дій усіх членів команди. Таким чином, оцінка і аналіз організаційної культури є важливими інструментами для підтримки здорового середовища в підприємстві, підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей.

Велика кількість визначень поняття пояснюється тим, що для неї притаманно різноманітність та значний діапазон інтересів, які стосуються всіх напрямів діяльності організації. Вона має багатоступінчасту, повну і не дуже ідентифіковану систему факторів. Саме тому необхідно враховувати можливість включення до діагностики інших факторів, які можуть стосуватися характеристики організаційної культури підприємства [20].

Для аналізу рівня організаційної культури можна використовувати різні чинники: прозорість розподілу ресурсів, стиль керівництва, заохочення

персоналу, стратегії виходу з конфліктів, прояв ініціативи співробітниками, ставлення до ризику, рівень контролю, управлінська підтримка тощо.

Дослідження організаційної культури підприємства може бути здійснено за допомогою кількох методів, які допомагають зрозуміти цінності, переконання, поведінку працівників та загальну атмосферу в організації:

1. Анкетування: проведення анонімних опитувань серед співробітників для збору їхньої думки про організаційну культуру. Це можуть бути закриті та відкриті питання, що дозволяють отримати кількісні і якісні дані.

2. Інтерв'ю: проведення особистих або групових інтерв'ю з співробітниками різних рівнів. Це дозволяє отримати глибше розуміння їхньої перспективи щодо культури компанії.

3. Спостереження: непряме спостереження за поведінкою співробітників у робочому середовищі. Це може включати моніторинг динаміки в командах, способу комунікації та взаємодії між співробітниками.

4. Аналіз документів: вивчення внутрішніх документів, таких як політики, кодекси етики, процедури, звіти про результати діяльності, щоб зрозуміти формальні аспекти організаційної культури.

5. Фокус-групи: організація дискусій у групах з представниками різних відділів для обговорення їхнього досвіду та вражень щодо культури організації.

6. Метод сценаріїв: використання сценаріїв для оцінки реакцій співробітників на різні ситуації, що може виявити основні цінності та переконання в організації.

7. SWOT-аналіз культури: проведення SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з організаційною культурою.

8. Оцінка лідерства: дослідження стилів керівництва і їх впливу на культуру організації. Це може включати інтерв'ю з лідерами та співробітниками.

Ці методи дослідження можуть бути використані як окремо, так і в

комбінації для отримання більш глибокого та всебічного розуміння організаційної культури підприємства.

До методів дослідження та вимірювання організаційної культури також відносяться: статистичні методи (порівняльний, нормативний, метод спостереження за змінами, метод випадкової оцінки, конструктивно-критичний метод тощо); методи опиту (інтерв'ю, анкетування, соціометричний метод) та метод системного аналізу (морфологічна і функціонально-параметрична характеристика корпоративної культури) [37].

Метод нормативної оцінки корпоративної культури ґрунтується на тому, що частину інформації, яка стосується філософії підприємства, стандартів поведінки і спілкування в колективі, положень та інструкцій можна брати з нормативної документації, яка потребує постійного оновлення з метою внесення актуальних даних про стан організаційної культури підприємства.

В рамках використання методів специфічних індикаторів використовують один інтегральний показник, отриманий прямим або непрямим способами, і який показує рівень розвитку організаційної культури. Сюди відноситься метод «Дельфі», суть якого полягає у анкетуванні спеціалістів та експертів, коли в кожному наступному аркуші-анкеті містяться відомості й думки, отримані з попереднього опитування [16].

Дослідження послідовності можливих подій, які матимуть вплив на розвиток організаційної культури відбуваються через метод формування сценаріїв. Використання прямих методів включає в себе інформацію, добуту в ході експериментів, досліджень, перевірок діяльності підприємства з їх подальшим аналізом. Вони забезпечують встановлення відмінностей між очікуваннями співробітниками та справжніми затратами на розвиток та підтримку організаційної культури.

Непрямі методи базуються на використанні в основному зовнішньої інформації, до якої належать методики оцінки, які застосовуються у

держаних і галузевих нормативних оцінках, фінансові й балансові методи (розбіжностей), методи показників зайнятості.

Заслуговує на увагу також «італійський» метод, проблемним місцем якого є той факт, що необхідно зібрати достовірну інформацію, часто це особисті дані співробітників, з огляду на те, що персонал часто свідомо занижує показники виробництва з метою уникнення встановлення адміністрацією ще вищих норм продуктивності роботи.

Часто причиною ускладнення особистих стосунків та професійних комунікацій є конкуренція персоналу, яка тягне за собою зменшення контактів, відсторонення, подальше вуалювання особистих справ через їх випадковий розголос. Але саме ці дані є цінними для менеджменту підприємства через те, що вони дають можливість використання такої інформації для нарощування виробничих потужностей, використання новітніх технологій і матеріалів, преміювання за особисті результати, покращення соціальної політики підприємства.

Сенс цього методу полягає в порівнянні статистичних даних про персонал з інформацією, отриманою безпосередньо на робочих місцях. Він також показує рівень задоволення співробітниками системою управління. Проблемною стороною такого методу є залучення і оплата праці сторонніх експертів, різними одиницями виміру та часовими рамками спостережень.

Використання фінансових методів, які передбачають вивчення ролі грошей у стосунках, підтверджує гіпотезу про те, що компанії з високим рівнем організаційної культури є більш успішними та результативними, через співпадіння економічних інтересів підприємства та його персоналу, який заради реалізації особистих інтересів готовий активніше співпрацювати з колегами на всіх рівнях.

Серйозний аналіз діючої організаційної культури проходить через всі структури підприємства і має таку черговість: стандарти поведінки, базові цінності; символіка і традиції; «герої» підприємства; сприйняття бренду.

Використання у вітчизняній і світовій практиці цілого спектру методів

оцінки організаційної культури показує велику проблематику оцінювання цього явища, відсутність певної універсальної шкали її оцінки, що призводить до питання вироблення загальної методики кількісної та якісної оцінки організаційної культури і формулювання спільних критеріїв достовірності результатів такої оцінки [28].

Основні переваги та недоліки проаналізованих методів і способів оцінки стану корпоративної культури (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Переваги і недоліки деяких методів оцінки стану організаційної культури

Метод оцінки	Позитивні риси	Недоліки
Нормативний	Наявність чітких регламентованих груп оцінки: стандарти, кодекси, філософія, хартії	Відсутність кількісних оцінок і їх впливу на економічні результати діяльності, не враховані чинники впливу
Конструктивно-критичний	Широке коло критичних питань, конструктивні зауваження, відвертість і точність, достовірність даних оцінки	Відсутність системної оцінки, несистематичні дані про необхідність змін
«Делфі»	Злагоджена точка зору за рішенням проблеми досягається за рахунок консультації з експертами, врахування багатьох чинників	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Соціо-метричний	Діагностика міжособових і міжгрупових відносин. Визначення типології культури, соціально-психологічної сумісності персоналу	Відсутність кількісних показників, що відображають виробничі відносини, чинників впливу на персонал, вузькість напряду оцінки
«Ліпки»	Комплексне ухвалення управлін-ського рішення, засноване на поетапному використуванні мето-дів експертних оцінок	Тривалий, суб'єктивний, обмежений у кількісних величинах
Італійський/ ІСТАТ	Дослідження широкого кола показників, визначення для розрахунку виробничих показників, використання якісних показників для встановлення задоволеності персоналу внутрішньою діяльністю підприємства, станом організаційних відносин	Відсутність урахування чинників впливу. Різні одиниці виміру, часу Складність одержання даних, залучення сторонніх фахівців оплата діяльності сторонніх інтерв'юерів.
Оцінки детермінантів	Виділення сукупності чинників, що визначають корпоративну культуру	Відсутність угруповання, нерівнозначна кількість індикаторів з різних напрямів, складність трансформації результатів до єдиного значення
Структурно-логічний	Використання інформації про стан складових корпоративної культури	Обмеженість показників, складність трансформації якісних показників у кількісні

Джерело : систематизовано автором на основі [16]

Переважна більшість плюсів досліджених методів і підходів щодо оцінки рівня організаційної культури не виключає мінуси, які варто брати до уваги: вузький спектр методик оцінки корпоративної культури, відсутність способів їх об'єднання, доповнення тощо [40, 46].

Завданням такого аналізу є пошук вже існуючих цінностей підприємства, їх адаптації до найближчих перспектив розвитку та виявленні «слабких місць» організаційної культури з метою вироблення механізмів щодо їх мінімізації або повної ліквідації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Євроінтеграція як фактор модернізації організаційної культури

Інтеграція нашої держави до європейського ділового, політичного, економічного, правового середовища в умовах сьогодення є дуже важливим національним пріоритетом, який сприятиме посиленню демократизації вітчизняного соціуму.

Членство в такій організації забезпечить нашій державі достатній рівень дотримання основних прав, оптимізацію сервісів для населення та модернізацію органів державного управління. Доказом цього є як статистичні дані і рейтинги та досвід тих держав, які приєдналися до союзу раніше. Разом з тим, цю інтеграцію не варто розглядати як механізм зростання добробуту населення та пришвидшення реформ за рахунок самого ЄС. Саме тому, всю основну роботу по здійсненню цього процесу необхідно проводити нашим дипломатам, політикам і бізнесменам на місцях.

Часто вступ країни до Європейського Союзу ідентифікується як політичний процес, який викликаний бажанням правлячих партій бути частиною цієї спільноти, хоч це також відіграє значну роль.

Головний акцент треба робити на тому, що ЄС налічує велику кількість різноманітних інституцій, внутрішніх правил і зобов'язань, різноманітних політик, які є дотичними до всіх його членів. В усіх сферах такої взаємодії необхідно дотримуватись базових демократичних цінностей, принципів і правил. Саме тому перед приєднанням держави до цього об'єднання має бути завершеним процес гармонізації політик і законодавства та реформування більшості сфер. Жодна країна-кандидат на вступ не отримує якомось послаблення цих вимог. Історичний початок процесу

євроінтеграції України був покладений в той день, коли у грудні 1991 року Міністр закордонних справ Нідерландів, будучи представником головної в ЄС держави, офіційно визнав незалежність України. Хронологію етапів процесу євроінтеграції представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Хронологія етапів процесу євроінтеграції

Дата	Історична подія
02.07.1993	вперше був проголошено намір України розбудувати відносини з ЄС на принципах інтеграції у Постанові Верховної Ради України від 2 липня 1993 року «Про основні напрями зовнішньої політики України».
14.06.1994	Угода про партнерство та співробітництво (УПС), стала першою правовою основою відносин між Україною та ЄС, яка започаткувала співробітництво з широкого кола політичних, торговельно-економічних та гуманітарних питань
11.06.1998	розроблено Стратегію інтеграції України до ЄС
25.02.2005	під час засідання Ради з питань співробітництва схвалено План дій Україна-ЄС – двосторонній політичний документ, який дав змогу суттєво розширити двостороннє співробітництво України до ЄС без внесення змін до чинної договірно-правової бази. План дій містив перелік конкретизованих зобов'язань України у сфері зміцнення демократичних інституцій, боротьби з корупцією, структурних економічних реформ та заходів по розвитку співпраці з ЄС
05.03.2007	з огляду на завершення у березні 2008 року 10-річного терміну дії УПС, Україна та ЄС розпочали переговорний процес щодо укладення нової угоди між Україною та ЄС. На період до укладення нової угоди чинність УПС щороку автоматично продовжується за взаємною згодою сторін.
18.02.2008	після завершення вступу України до Світової організації торгівлі були започатковані переговори щодо створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, що відкриває шлях до лібералізації руху товарів, капіталів та послуг
2009	відповідно до домовленостей, досягнутих в ході Паризького саміту Україна-ЄС, сторонами був розроблений та схвалений Порядок денний асоціації (ПДА), який замінив План дій Україна – ЄС та поставив собі за мету слугувати орієнтиром для проведення реформ в Україні
01.07.2010	політика України щодо розбудови відносин з Європейським Союзом впроваджується на основі Закону України від «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» (в редакції від 1 січня 2015 року). Відповідно до статті 11 Закону однією з основоположних засад зовнішньої політики України є «забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в ЄС»
30.03.2012	текст майбутньої Угоди було парафровано главами переговорних команд України та ЄС
21.03.2014	підписано політичну частину Угоди про асоціацію
27.06.2014	підписано економічну частину Угоди про асоціацію
16.09.2014	Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС
2022	Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС

Джерело: систематизовано автором на основі [21]

Для оптимізації часу і шляху входження нашої країни в європейський економічний і політичний простір необхідно особливий акцент робити на «домашню» роботу на місцях.

Сукупність вимог до країн-кандидатів на приєднання до Європейського Союзу - копенгагенські критерії, які прийняті на засіданні ЄС у столиці Данії в червні 1993 р. Європейський Союз готовий до співпраці з тими країнами, які забезпечать відповідність цим вимогам. І це має бути не лише документальна гармонізація вітчизняного законодавства до правових норм і стандартів союзу, а й застосовування всіх цих положень в щоденній практиці. Ці критерії розбиті на чотири групи (рисю2.1.).

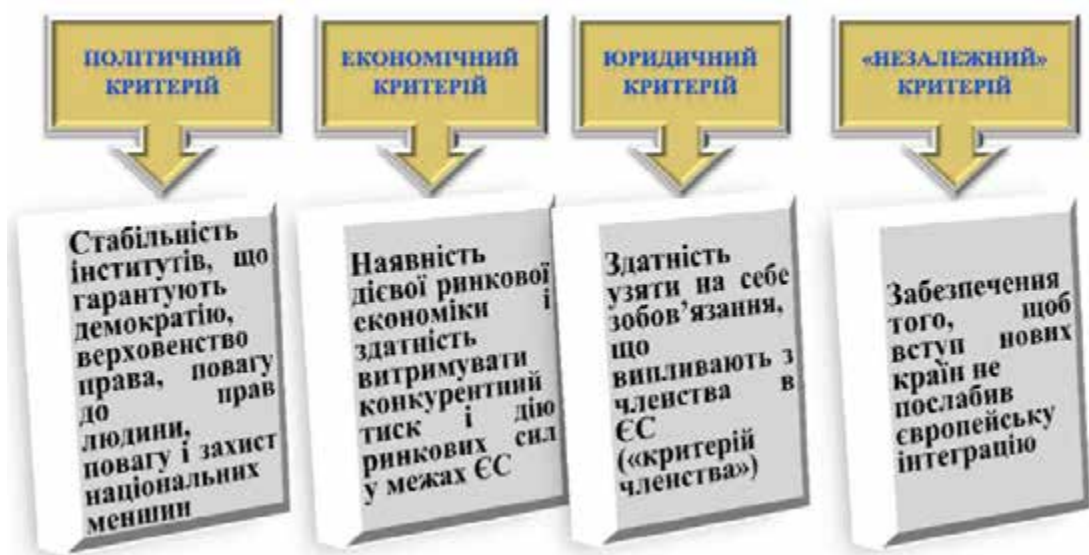


Рис. 2.1 Критерії вступу держав-кандидатів до ЄС

Джерело: [21]

Частина вимог, наприклад, "Освіта та культура" чи "Наука та дослідження", мають не дуже великий вплив і часто носять формальний характер. Керівництво Європейського Союзу відає автономію на визначення політики стосовно цих питань урядам країн-кандидатів. Решта індустрій вимагають тривалого часу на узгодження і суттєвих змін.

Глобальність цього процесу вражає, адже на виконання цих вимог необхідно гармонізувати майже тридцять тисяч актів європейського права, які торкаються ста двадцяти восьми сфер політики і виконуватимуть цей обсяг робіт понад сімдесят централізованих органів державної влади:

міністерства, система виконавчої влади, суди та ін (рис.2.2.).



Рис.2.2. Глави торговельної Угоди

Джерело: [21]

Наша країна проходить процес мілітаристичної євроінтеграції, втрачаючи багато людського потенціалу, фінансів та інших економічних ресурсів. Тому об'єднуючою силою тут є протистояння ворогу, солідарність в сфері політики і всебічна підтримка нашої боротьби, адже Україна вже багато років стримує просування росії на східному фронті, беручи на себе основний удар ворога. Саме тому євроінтеграція нашої держави носить такий значимий геополітичний фактор. Не дивлячись на тяжку ситуацію, країна продовжує реформи в багатьох індустріях, приймає значимі закони, зміцнює співпрацю з Європейським Союзом, про що свідчить помітний прогрес і видимі досягнення в цьому напрямку.

Статус кандидата – це лише проміжний етап і це стимулює нашу державу продовжувати рухатися вперед, використовуючи всі можливості такого статусу, проводити необхідні реформи і готуватися до відновлення

країни за стандартами Європейського Союзу.

Суб'єкти українського аграрного бізнесу опинились перед значними викликами, пов'язаними з правилами ведення сільськогосподарської діяльності, які прийняті в ЄС в секторі використання ЗЗР, добрив, ідентифікації походження продукції та відслідковування її в ланцюгу «від поля до столу».

Найбільше процес адаптації стосується середніх та малих товаровиробників, багато з яких підтримують свою діяльність за кошти донорів. Але ведення бойових дій на територіях їх господарювання ускладнюють або унеможливають весь господарський процес та його логістичну складову. Ці питання потребують постійної уваги і допомоги [21].

Великою проблемою у керівництві вітчизняного аграрного сектора є постійна ротація керівників цих структур, що призводить до вимушеного детального ознайомлення нового керівництва з великими обсягами завдань.

Часто перешкодою до залучення експертів з питань адаптації та гармонізації до європейських стандартів є елементарні правила безпеки і збереження життя, що в свою чергу частково перекриває вітчизняним товаровиробникам доступ до знань і досвіду своїх європейських колег.

Необхідно звернути увагу також на такий чинник, як лобіювання інтересів деяких зацікавлених груп, які можуть чинити перешкоди при прийнятті деяких законів, які будуть суперечити їх інтересам. Тому всі питання потребують зваженого підходу із рахування всіх слухних зауважень товаровиробників з метою уникнення непорозумінь. Процес адаптації має носити прозорий характер, бути строго підзвітним, а для досягнення такого ефекту необхідно, щоб представники бізнесу були максимально включені в роботу, пов'язану з написанням законопроектів шляхом створення робочих груп, суспільних обговорень та забезпечення відкритих підходів до вирішення згаданих питань. Аграрії також можуть брати участь у переговорних процесах, вносячи свої ідеї та бачення.

З метою забезпечення повноцінної інтеграції нашої держави в

європейський простір дуже важливим завданням є глобальна реконструкція економіки з метою мінімізації вуглецевої залежності. Україна є активним учасником «зеленої» політики, бере участь в європейських програмах, а також інтегрується до нових екологічно «чистих» виробничих мереж, що сприяє декарбонізації бізнесу. Подальша впровадження цих європейських екологічних норм забезпечувати процеси синхронізації способів забезпечення захисту навколишнього середовища в спільному європейському просторі. Співробітництво Києва і Брюсселя забезпечить зменшення втрат, які зазнає екосистема нашої держави внаслідок агресією росії.

2.2. Загальна характеристика діяльності агропромхолдингу «Астарта-Київ»

Астарта-Київ – сучасна публічна європейська компанія, вертикально інтегрований агропромисловий холдинг в Україні, яка веде соціально-відповідальний бізнес у Полтавській, Вінницькій, Хмельницькій, Тернопільській, Житомирській, Чернігівській, Черкаській і Харківській областях і виробляє продовольчі товари з орієнтацією на міжнародні ринки [34]. Компанія заснована у березні 1993 року Віктором Іванчиком.

З початку 2006 року акції Astarta Holding N.V. були розміщені на Варшавській фондовій біржі. А вже в жовтні 2022 року компанія завершила процес транскордонної міграції та продовжила розміщення акцій на Варшавській фондовій біржі як Astarta Holding PLC (тікер AST). Станом на сьогодні Astarta Holding PLC – холдингова компанія, до складу якої входить вертикально-інтегрований агропромхолдинг Астарта-Київ-Київ. Компанія діє за законодавством Республіки Кіпр та зареєстрована за адресою: Lamprusas 1, 1095, Nicosia, Cyprus.

Агропромхолдинг Астарта-Київ веде свою діяльність на основі кращих практик корпоративного управління, які є рекомендованими для всіх

емітентів Варшавської фондової біржі (Code of Best Practice for WSE Listed Companies), а також принципів та рекомендацій з ефективного корпоративного управління Кодексу корпоративного управління Республіки Кіпр 2019 року (Cyprus Corporate Governance Code, 2019).

Місією компанії є розбудова високотехнологічного та інноваційного бізнесу в нашій державі, який буде відомий в всьому світі своєю репутацією, зацікавлюватиме акціонерів, партнерів та споживачів продукцією екстра якості і місцем кар'єрного зростання кожного члена команди [34].

Своєю діяльністю компанія намагається посилити довіру до нашої держави, посилюючи її значимість і потенціал, стати прикладом чесного ведення бізнесу на засадах прозорого партнерства, етичних правил і принципів сталого розвитку.

Астарта-Київ безперервно поліпшує процеси корпоративного управління, з метою відповідності вимогам кращих світових практик, забезпечує відкритість та прозорість своїх бізнес-процесів задля отримання максимальних результатів.

Менеджмент компанії забезпечує управління її повсякденною діяльністю, несе відповідальність за розв'язання операційних, економічних, екологічних та соціальних питань, за винятком питань, які належать до компетенції Загальних зборів Акціонерів та Ради Директорів.

Спеціалізація агропромхолдингу:

– аграрне виробництво: у земельному банку знаходиться 240 тисяч гектарів угідь, вирощують пшеницю, кукурудзу та сою;

– виробництво цукру: лідер в Україні, добова потужність переробки буряка складає сорок тисяч тон, підприємства агропромхолдинку мають сертифікати семи міжнародних систем менеджменту: якості (ISO 9001), безпечності харчових продуктів (ISO 22000 та FSSC 22000), екологічного менеджменту (ISO 14001), менеджменту гігієни та безпеки праці (ISO 45001). Новооржицький, Глобинський та Яреськівський цукрозаводи мають сертифікацію ISO 50001 (енергетичний менеджмент).;

Стійкість компанії до зовнішніх викликів забезпечується її вертикальною інтеграцією [34].

Крім вирощування зернових культур і тваринництва, Астарта-Київ переробляє сою та виробляє з неї олію. Інфраструктура компанії включає елеватори, комбикормові заводи та транспортні потужності. У 2024 році в експлуатацію був введений новий елеваторний комплекс, який має загальну потужність зберігання 150 тис. тон, що сприяло вдосконаленню логістичних процесів і зберігання врожаю (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Виробництво основних продуктів агропромхолдингу «Астарта-Київ»,

тис. тонн

Продукція	Обсяг виробництва		
	2022	2023	2024
Пшениця	450	520	580
Кукурудза	700	750	800
Соя	180	200	220
Цукровий буряк	900	950	980
Продукція тваринництва	50	55	60

Джерело: [55].

Аналіз фінансових показників компанії показує позитивну динаміку на фоні проблем зростання собівартості продукції та амортизацією основних фондів, що потребує знаних вливань для покращення рівня ефективності господарювання (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Фінансові показники діяльності Агропромхолдингу «Астарта-Київ-

Київ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід (млрд грн)	12 500	13 750	15 000
Чистий прибуток (млрд грн)	1 350	1 500	1 700
Рентабельність (%)	10,8	10,9	11,3
Коефіцієнт зношення ОВФ	0,77	0,79	0,87
Продуктивність праці (тис. грн/чол.)	61,07	74,07	92,59

Джерело: [55].

Останні роки компанія демонструє стабільне підвищення рівня прибутковості і доходів, відповідно на 13 і 9%, що було досягнуто за рахунок грамотного керівництва, модернізації матеріальної бази та диверсифікації експорту. Разом з тим, підвищення цін на енергоносії та зростання заробітної плати обумовили ріст собівартості продукції.

Успіх компанії базується на ефективній операційній діяльності, широкому впровадженні інновацій і відповідальному веденні бізнесу. За версією Forbes Ukraine Астарта-Київ входить до топ-20 найбільших інвесторів України 2024, які інвестували у розвиток бізнесу та економіки найбільше за роки повномасштабної агресії.

Астарта-Київ за десять місяців 2024 року сплатили 1,78 млрд грн податків та зборів до бюджетів усіх рівнів. Понад 1,2 млрд грн з цієї суми були направлені в місцеві бюджети територіальних громад у Полтавській, Київській, Хмельницькій, Вінницькій, Чернігівській та Харківській областях. До державного бюджету надійшли понад 546 млн грн [54].

Щороку в агропромхолдингу урожай наближається по багатьох культурах (пшениця, ріпак, соя цукровий буряк, соняшник) до рекордних показників, що забезпечує стабільне зростання обсягів виробництва і продажів основних видів продукції.

Компанія своїми результатами і податками стабільно наповнює державну казну бюджет, підтримуючи своїми вливаннями народ і армію. За результатами попереднього року ця сума становила понад два млрд грн.

Важливим напрямком розвитку компанії є моніторинг світових трендів з метою модернізації, цифровізації, впровадження у виробничі процеси інновацій, сучасних підходів, штучного інтелекту. Кілька років тому була створена компанія AgriChain, яка розробляє ефективні інструменти для оптимізації операційної діяльності, забезпечуючи повний супровід цих інновацій. Така система забезпечує повний моніторинг процесів і допомагає з формуванням публічних звітів компанії (рис. 2.4).

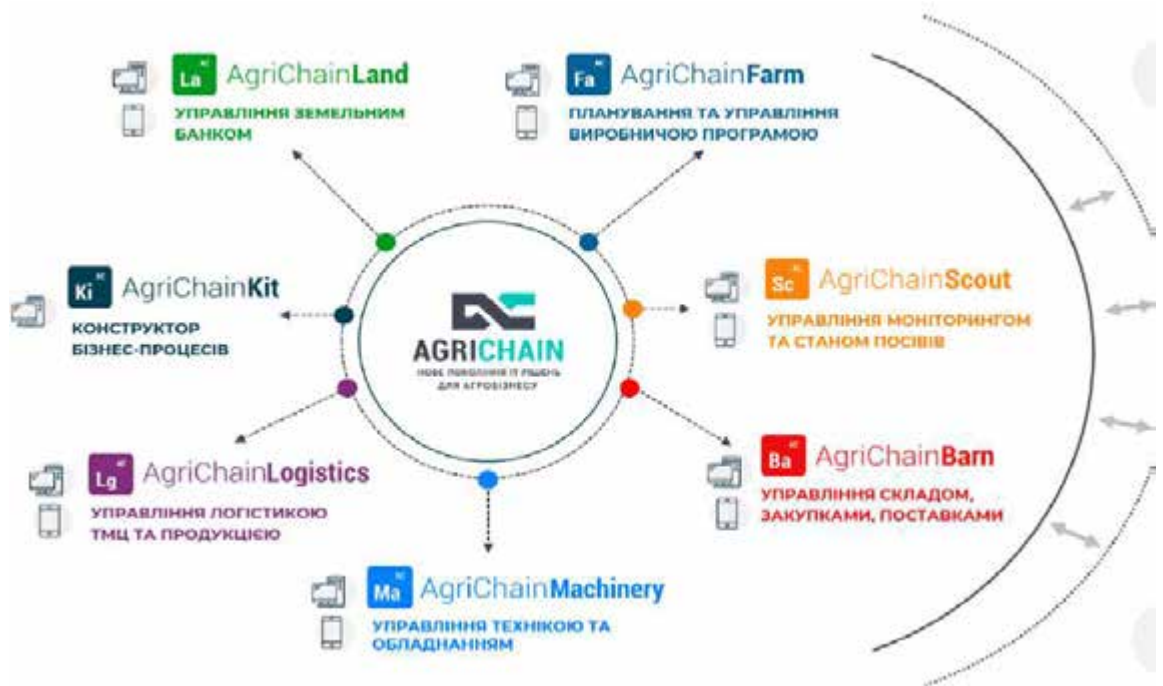


Рис.2.4. Модулі компанії AgriChain

Джерело: [53].

Модуль AgriChainFarm вже працює на 250 тис. га. За допомогою AgriChainLand відбувається управління всією площею земельного банку "Астарті".

Перед впровадженням ефективність роботи системи була випробувана на тестовому підприємстві з земельним банком 10 тис. га.



Рис.2.5. Схема використання модуля AgriChainLand [53].

Ще однією інновацією є старт пілотного проекту «Мобільний офіс» – закупівля обладнаного автомобіля, який допомагає фахівцям земельної служби Астарті з виїздом в населені пункти, де проживають орендодавці, і на місцях оформляти чи продовжувати договори оренди, а також консультувати з актуальних питань.

Астарта-Київ є серйозним гравцем на світових ринках. Продукція компанії конкурує з бразильськими цукром і соєвим продуктом та з аргентинським цукром. Європейські споживачі віддають перевагу українським товарам, бо вони виробляються в компанії з дотриманням цілей і принципів сталого розвитку- на противагу латиноамериканським товаровиробникам, які розширюють площі під сільськогосподарськими культурами за рахунок вирубування лісів, в Астарті широко застосовуються технології вуглецевого землеробства, головна мета якого полягає в зменшенні вмісту вуглекислого газу в повітря. Такий підхід високо цінується в усьому цивілізованому світі.

Серйозним бар'єром для компанії є вартість логістики. Для вирішення цього питання були налагоджені диверсифіковані канали і напрямки збуту продукції, адже компанія експортує значну частину вироблених товарів[55].

Сучасний агробізнес по своїй природі циклічний залежний від погодних умов, на жаль, людина ще не придумала ефективного механізму, щоб мінімізувати ці ризики. В Астарті кожен рік приймаються рішення щодо інвестицій у потенційний врожай, беручи до уваги маржинальність продукції, а не її обсяги. Адже це впливає не лише на розмір податків, але на всю діяльність компанії.

Специфіка погодних умов потребує серйозної адаптації сівозміни та оптимізації затрат на вирощуванні продукції на гектар. Кілька років пройшли з високою маржею, але сьогодні світовий баланс у виробництві цукру вирівнюється, і цифри повертається до середніх показників. Це відноситься також і до зернових.

Агропромхолдинг продовжує публічно звітувати про свої досягнення

та фінансові результати.

В минулому році Астарта-Київ експортувала на світові ринки понад 1 млн тон продукції. Виручка від експорту зросла на 17% у порівнянні з 2022 роком і становить 325 млн євро.

Протягом 2023 року компанія подолала багато перепон: зупинка дії зернової угоди, значне обмеження для вивезення продукції через сухопутні кордони з ЄС, систематичні атаки країни-агресора на енергетичну, залізничну та портову інфраструктуру держави. Але ці загрози змусили компанію шукати нові можливості та виходи. Диверсифікація транспортних векторів, комбінування логістичних механізмів дозволило компанії виконати свої зобов'язання перед замовниками.

Ключовими країнами-імпортерами зерна кукурудзи є Китай, Іспанія, Португалія, Нідерланди, пшениці – Іспанія, Індонезія, Португалія, Шрі-Ланка. Цукор, соєві олія і шрот компанія традиційно експортувала в Європейський Союз [55]. Крім цією продукції, агропромхолдинг експортує також органічні товари споживачам країн Європи. Географія експорту Астарті включає майже півсотні країн.

Загальний дохід компанії у першому півріччі поточного року зріс на 12%, до 321 млн євро. Виручка від експорту продукції склала 215 млн євро, що становить 67% від загальної виручки компанії (при 55% у першому півріччі минулого року).

В рослинництві аномально спека та відсутність дощів сильно прискорила збирання врожаю озимих і та вплинула на їх врожайність. Сукупний валовий збір перевищив 302 тис. тон, зокрема і 260 тис. тонн озимої пшениці та 40 тис. тон, ріпаку. Середня врожайність озимої пшениці склала 5.3 т/га (-16% р/р), озимого ріпаку – 3.4 т/га (-17% р/р).

Виручка галузі нараховує 99 млн євро (-2% р/р) на фоні зниження цін, що було частково компенсовано вищими обсягами продажів. Експорт забезпечив стабільні 93% доходів сегменту.

В цьому році компанія розпочала 25-й в історії сезон цукроваріння.

Цукор вироблятиметься на п'яти заводах компанії. Зростання обсягів продажу цукру призвело до збільшення виручки на 48% (128 млн євро). Експорт цього продукту переробки забезпечив 58% виручки сегменту проти 27% у I півріччі 2023.

У натуральному вираженні це склало 117 тис. тонн, що у чотири рази перевищило аналогічний показник минулого року. Основними напрямками експорту продукції є країни ЄС, Північна Африка та Близький Схід.

В першому півріччі поточного року обсяги переробки сої склали 122 тис. тонн (-2%). Частка переробки власного врожаю – 90%, проти 34% в першому півріччі минулого року [55]. Зменшення вартості соєвих продуктів призвело до зниження виручки на 18% до 58 млн євро. Експорт продукції забезпечив 86% виручки сегменту, основні потоки були спрямовані до Європейського Союзу.

Тваринництво компанії також показало зростання – кількість поголів'я становить майже 28 тис. голів, надій на одну корову зросли до 28 кг за день, внаслідок цього виробництво молока виросло до 62 тисяч тон. Виручка в галузі становила в першому півріччі двадцять п'ять мільйонів євро (за рахунок більших обсягів та високих цін) і перевищала показник попереднього року на майже на половину. Астарта-Київ є вітчизняним лідером з виробництва молока високої якості.

Агропромхолдинг Астарта-Київ моделює та описує бізнес-процеси за допомогою нового програмного забезпечення, адже сучасний світ є дуже динамічним і швидкість та гнучкість у прийнятті рішень є дуже важливою конкурентною перевагою. Побудова процесного репозиторію на базі QPR ProcessDesigner допомагає оптимально розподілити ролі та відповідальність у процесах, встановити взаємозв'язки між ними, ідентифікувати непродуктивні кроки та нівелювати їх. Процесний підхід до управління забезпечує оптимальне управління діяльністю. Необхідною умовою для успішної реалізації таких починань є той факт, що ініціатива використання процесного підходу до управління була запропонована й підтримана на

найвищому рівні, оскільки такий підхід є вирішальним фактором впровадження інновацій.

Роботу над оптимізацією бізнес-процесів стартувала минулого року з чіткої ідентифікації поточного стану – вияснили наявні процеси, їх розподіл, та документальне оформлення. Наступним етапом був аналіз наявних документів з метою встановлення причинно-наслідкових зв'язків та формування цільової моделі бізнес-процесів компанії.

Оптимізація бізнес-процесів стала відповіддю на відсутність інструмента, який зміг би забезпечити структурованість, прозорість та доступність інформації, актуальність та відсутність дублювання у процесах та документах. Виникла потреба в єдиному інформаційному середовищі, де буде знаходитись базу бізнес-процесів та їх власників, а також необхідна документація з доступом всім членам команди.

Компанія за підтримки ЄБРР, фінансування підтримки Глобального екологічного фонду і консультативного супроводу міжнародної консалтингової компанії KPMG-Україна, завершила реалізацію пілотного проєкту «Сталі закупівлі».

Астарта-Київ досягла всіх поставлених цілей, які були заплановані цим проєктом. Попереду стоїть завдання оновлення системи менеджменту закупівель відповідно до критеріїв сталого розвитку. Спеціалісти компанії розробили деталізований план впровадження вимог «Сталих закупівель» відповідно до рекомендацій ISO 20400 «Сталі закупівлі», визначили своїх ключових постачальників, розробили для них критерії сталості для проведення кваліфікаційної оцінки [55].

Команда компанії провела оцінку ризиків та рівня експертності і на основі отриманих даних продовжує залучати своїх постачальників до співпраці на засаді принципів сталого розвитку.

Такі підходи до роботи забезпечують мінімізацію ризику та викидів парникових газів у ланцюзі створення вартості згідно з вимогами європейських та світовим вимог.

2.3. Євроінтеграція компанії «Астарта-Київ» як рушійна сила внутрішніх трансформацій

Проекти соціального впливу стають дедалі важливішою частиною діяльності відповідальних бізнесів, що справді призводить до системних позитивних змін (і не лише у фізичному просторі, а й у індивідуальній та суспільній свідомості).

Засновник та CEO Астарті Віктор Іванчик зазначає, що фундаментом екосистеми проєктів соціального впливу компанії - це розвиток самодостатності, як у підприємстві, так і в місцевих громадах [55].

Соціальна синергія вимагає від учасників цього процесу бути відповідальними, працювати над особистою спроможністю, інтегруватися та бути надійним плечем один одного. Складності на цьому напрямі на повинні зупиняти команду, а, навпаки, знаходити оптимальні напрями і прикласти максимум зусиль для посилення контактів зі значимими та спроможними особистостями.

Свою глобальну трансформацію Астарта-Київ розпочала у 2018 році з оновлення структури, оптимізації систему корпоративного управління та всі бізнес-процеси, заново були запущені процеси автоматизації діяльності.

Початок цього мав багато складнощів, але за рахунок правильних комунікацій вони були подолані і вся діяльність була чітко контрольована і налагоджена. Сама кризова ситуація прискорила процеси автоматизації всієї господарської діяльності, мобілізувати всю команду та акцентувала і сконцентрувала всі ресурси на найважливіших ділянках.

Астарта-Київ створює відкриту агропромислову бізнесову екосистему, яка реалізовується у форматі “єдиного вікна”, і поєднує продукти і сервіси своїм партнерам індивідуально, відповідно для їх рівня розвитку бізнесу, з метою забезпечення прибутковості та ефективності на основі синергії знань і можливостей усіх сторін (рис.2.6)



Рис.2.6. Структура центру партнерської взаємодії компанії Астарта-Київ

Джерело: [55].

Відповідальність за соціальний вплив на своє внутрішнє і зовнішнє середовище стає значимою складовою діяльності відповідальних бізнесів, що справді призводить до системних позитивних змін (і не лише у фізичному просторі, а й у індивідуальній та суспільній свідомості). Значну роль в цьому відіграє організаційна культура компанії. Її функції представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Функції організаційної культури компанії Астарта-Київ

Назва 1	Характер дії 2
Інформаційна	Передача соціального досвіду
Пізнавальна	Пізнання та засвоєння принципів культури під час адаптації працівників до підприємства та сприяє його включенню у життя колективу
Нормативна	Культура встановлює норми поведінки на підприємстві
Регулююча	Порівнюється реальна поведінка працівників або колективу та регулювання її до прийнятних на підприємстві норм
Ціннісна	Вплив на світогляд працівників
Комунікативна	Забезпечення взаєморозуміння співробітників та їх взаємодії шляхом прийняття цінностей, прийнятих на підприємстві, норм поведінки та інших елементів корпоративної культури

1	2
Бар'єр	Культура слугує обмеженням для проникнення небажаних актуальних тенденцій
Інтегруюча	Формування спільності працівників та поява відчуття себе частиною єдиної системи
Заміщуюча	Зниження потоку формальних наказів та розпоряджень при наявності сильної корпоративної культури
Формування іміджу	Використання елементів для формування іміджу створюватиме відповідний образ для клієнтів, відвідувачів та контрагентів
Мотиваційна	Створення додаткових можливостей та навпаки через прийняття корпоративної культури
Освітня і розвиваюча	Створення додаткових знань та позитивний вплив на діяльність внаслідок оволодіння культурою
Управління якістю	Протягом певного часу в корпоративній культурі залишаються найбільш ефективні складові, а негативні зникають

Джерело: систематизовано автором на основі [55].

Управління організаційною культурою в Астарта-Київ стартує з формулюванням системи внутрішніх цінностей, які прописані в місії, завданнях та основних принципах компанії. Зафіксовані документально, вони дають можливість визначити найважливіші чинники формування цієї культури, вияснити рівень впливу кожного з них та напрями оптимізації діяльності для удосконалення цих процесів (рис.2.7).

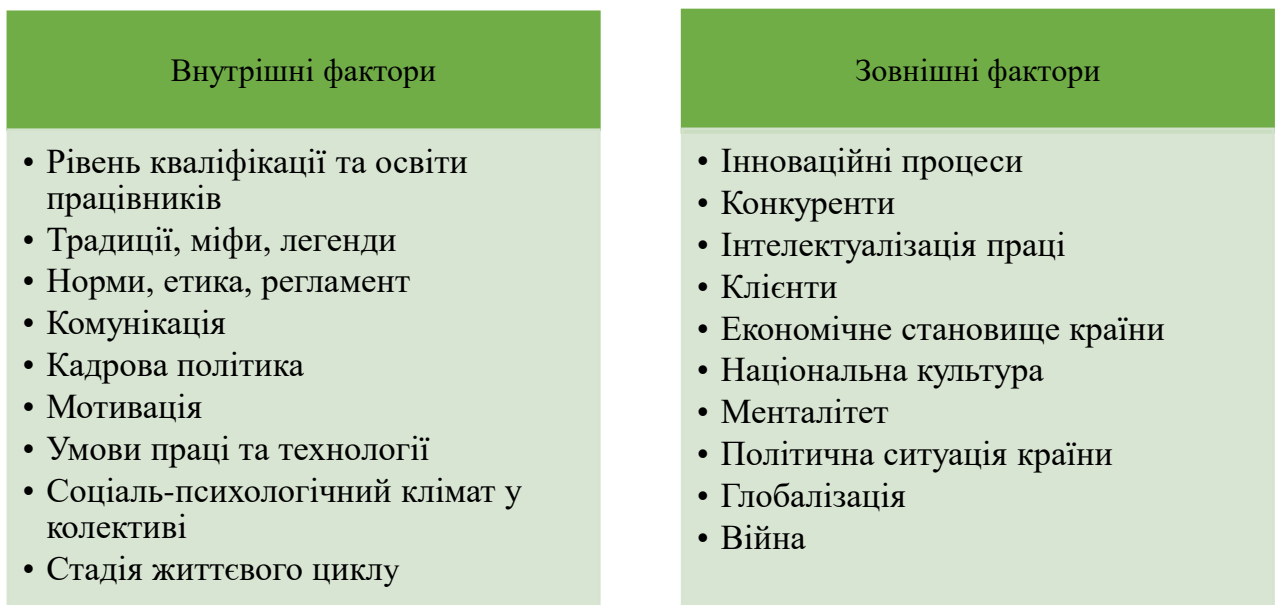


Рис. 2.7. Фактори впливу на формування організаційної культури компанії

Джерело: систематизовано автором на основі [13].

Астарта-Київ багато років приділяє значну увагу питанням свого сталого розвитку. На сьогодні компанія входить групу світових лідерів за різними рейтингами і є першою компанією в нашій країні, яка у 2023 році отримала фінансування від Європейського банку реконструкції і розвитку разом з Фондом чистих технологій, яке визначалось досягненнями компанії поставлених кліматичних цілей.

Керівництво компанії постійно у фокусі своєї уваги тримає питання інноваційності виробництва, його енергонезалежності, реінжинірингу, цифровізації та автоматизації [55].

Дотримання принципів сталого розвитку компанії впливає також і на бережливе використання землі з метою багаторічного їх залучення.

З метою повнішої адаптації до наслідків зміни клімату і скорочення викидів парникових газів компанія почала використовувати програмне забезпечення Cool Farm Tool .

Для підвищення операційної ефективності компанія робить акцент на зростанні відсотку відновлюваної енергії шляхом використання власного біогазу та біомаси – за два останні роки цей показник зріс у вісім разів. Крім цього розроблена і затверджена програма декарбонізації компанії (вона має на меті скоротити шкідливі викиди на 44%) , яка сприятиме зростанню якості ґрунтів, оптимізує використання засобів захисту і добрив

Євроінтеграція Астарті включає в себе використання правил і принципів Європейської зеленої угоди з її прозорим підходом до ланцюга Farm-to-Fork, суть якої полягає в зниженні деструктивного впливу на навколишнє середовище, адаптацію до кліматичних змін, збереження екосистем, зміцнення рівня продовольчої безпеки та забезпечення споживача якісним харчуванням.

Ще одним пріоритетом компанії з початку повномасштабної війни є створення і підтримка гуманітарного проєкту Common Help Ukraine, основна мета якого допомагати людям, які опинились в скруті.

Всі ці інноваційні рішення призвели до того, що Астарта-Київ увійшла

в команду лідерів найкращих роботодавців нашої країни. Діяльність компанії оцінювалась за кількома десятками критеріїв і вона отримала високий бал з кожного. До уваги бралися і внесок у перемогу, і інформаційна відкритість, і соціальна захищеність співробітників, і бренд роботодавця, і можливість кар'єрного зростання та розвитку. Така оцінка діяльності компанії є об'єктивною, бо в центрі уваги тут є люди- соціальний капітал.

Серед основних викликів, з якими стикається компанія під час відбору кадрів – пошук професіоналів, створення безпечних умов праці, боротьба з високим рівнем стресу. При роботі з членами команди найважливіше завдання керівництва - сприяння ментальному та фізичному здоров'ю співробітників, розвиток їх скілів та експерності, а також новий напрям такої діяльності – робота з ветеранами та родинами військовослужбовців. Всі ці напрямки приносять результати за умови, якщо в центрі уваги – особистість, її цінності, допомога з адаптацією і постійний розвиток колективу [55].

Ще одним важливим досягненням компанії є приєднання до процедури електронного аудиту в рамках експерименту, започаткованого державною податковою службою, який сприяє вдосконаленню системи інформаційного обміну між її учасниками на базі новітніх інформаційних технологій і забезпечить якісно новий рівень обслуговування компаній, які сплачують багато податків.

Астарта-Київ також є членом Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу, що свідчить про ведення бізнесу на основі прозорості, чесності, етичних принципів та сталого розвитку.

Протягом повномасштабного вторгнення вітчизняним товаровиробникам довелося подолати багато викликів. В умовах турбулентних змін компанія Астарта-Київ відшукує оптимальні рішення, динамічно пристосовується до нових умов, які часто спричиняють загрозу для продовольчої безпеки країни через обмеження можливості експортувати заплановані обсяги продукції, а також зниження цін на світовому продовольчому ринку.

Але і в таких складних умовах компанія змогла наростити обсяги реалізації молока на 13 %, показники цукроваріння є найвищими за останні 5 років, а надходження коштів у державний бюджет виросло на 22% порівняно з попередніми роками. Така діяльність компанії є надійним індикатором привабливості для її клієнтів, споживачів, кредиторів та іноземних інвесторів

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Гармонізація організаційної культури підприємств до стандартів Європейського Союзу

Стандарти організаційної культури в Європейському Союзі можуть варіюватись в залежності від конкретної країни та організації, але є загальноприйнятими принципи для всіх (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Виміри організаційної культури ЄС

Вимір	Характеристика
Транспарентність	Взаємодія між співробітниками та керівництвом має бути відкритою і прозорою
Різноманітність і включення	Підтримка різних точок зору, культур та досвіду, що створює більш інклюзивне середовище
Соціальна відповідальність	Організації заохочуються до практики соціальної відповідальності, що включає етичне ведення бізнесу і сприяння благополуччю громади
Підтримка балансу між роботою та особистим життям	Створення умов, які сприяють досягненню цього балансу для співробітників
Інновації та навчання	Підтримка безперервного професійного розвитку та впровадження нових ідей
Співпраця та командна робота	Заохочення відкритої комунікації та співпраці між різними відділами

Джерело: систематизовано автором на основі [21].

Наведені в таблиці 3.1. принципи забезпечують функціонування такої організаційної культури, яка сприяє розвитку бізнесу та задоволенню потреб всіх учасників.

Гармонізація організаційної культури до європейських стандартів є важливою при вступі до Європейського Союзу з кількох причин.

ЄС використовує вимоги та директиви, які стосуються трудових відносин, соціальної політики, прав людини та екологічних стандартів. Гармонізація культурних аспектів забезпечує відповідність цим вимогам, компанії, які працюють за європейськими культурними стандартами, підвищують рівень своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку через впровадження інновацій, підвищення ефективності та поліпшення якості продукції і послуг, вона вимагає однакових бізнес-практик і культур, щоб підприємства могли ефективно співпрацювати, обмінюватися ресурсами і вести бізнес на однакових умовах, сприяє кращій комунікації та співпраці, допомагає уникнути культурних бар'єрів, що можуть виникнути через різні підходи до ведення бізнесу, діловий європейський світ підтримує соціальну відповідальність, різноманіття та сталий розвиток.

Узгодження культурних стандартів дозволяє компаніям відповідати цим вимогам і сприятиме загальному соціальному прогресу. Використання європейських правових стандартів забезпечує правову та організаційну стабільність. Позитивна організаційна культура є також привабливою для інвесторів - підвищує їх довіру і сприяє залученню коштів.

Прозорі культурні норми допомагають правильно оцінити та прийняти імплементаційні перетворення, які є частиною процесу інтеграції. Гармонізація стандартів організаційної культури є важливим елементом успішної інтеграції до ЄС і допомагає створити єдине культурне, економічне та соціальне середовище [19, 42].

Підприємства у вітчизняному аграрному секторі можуть стикатися з низкою проблем в організаційній культурі. Ці проблеми можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації в компанії, проте їх усунення може суттєво покращити організаційну культуру (табл.3.2).

Реалізація цих стратегій може допомогти в покращенні організаційної культури в компаніях, сприяючи залученості, мотивації та загальному благополуччю працівників.

Таблиця 3.2.

Виклики організаційної культури та стратегії їх подолання

Виклик	Характеристика	Стратегії подолання
Опір змінам	При сформованих сталих традиціях і практиках працівники можуть бути стійкими до впровадження нових процесів або технологій	Інформаційні сесії для пояснення причин змін і їх користі для компанії. Залучення співробітників до процесу змін, з можливістю висловлення свого бачення
Комунікаційні бар'єри	Наявність проблеми з комунікацією між різними підрозділами може призводити до неузгодженості в цілях і стратегіях	Регулярні зустрічі між відділами для обговорення спільних цілей та проблем. Впровадження платформ для внутрішньої комунікації і полегшення обміну інформацією
Відсутність інклюзивності	Якщо різноманітність в колективі не підтримується належним чином, це може призвести до відчуження співробітників з різними поглядами та досвідом	Створення груп і комісій, які відповідатимуть за підтримку різноманітності в компанії
Низька мотивація та залученість	Іноді працівники відчувають недостатню мотивацію або зацікавленість у своїй роботі, що негативно впливає на їх продуктивність	Розробка системи визнання досягнень співробітників шляхом опитування для визначення рівня їх задоволеності
Короткострокове мислення	Очевидність результатів у короткостроковій перспективі, акцент на швидких результатах може заважати розвитку довгострокових стратегій	Стратегічні сесії для визначення довгострокових цілей компанії. Включення в систему моніторингу досягнень довгострокових показників.
Високі рівні стресу	При зростанні навантаження на працівників можливо виникнення стресу та вигорання, що впливає на загальну атмосферу в колективі	Програми для зменшення стресу - заняття спортом, медитація або консультативні послуги. Можливість гнучкого графіка роботи в періоди підвищених навантажень
Недостатній розвиток кар'єрних можливостей	Відсутність чітких шляхів для кар'єрного зростання може призвести до незадоволеності співробітників.	Програми для розвитку кар'єри та планування зростання співробітників. Система наставництва для нових співробітників
Відсутність розуміння чітких цінностей і місії	Зменшується залученість співробітників і їх прагнення до досягнення спільних цілей.	Воркшопи для визначення спільних цінностей та місії компанії. Розмови про них на всіх рівнях для повного розуміння їх значення

Джерело : систематизовано автором на основі [5, 16].

3.2. Формування нової культури взаємодії

Корпоративні цінності – фундамент і запорука успіху Астарти, вони її основа і сенс діяльності, який допомагає досягати колосальних успіхів, адаптовуватись до постійних змін і викликів, модернізувати бізнес, активно розвиватись, берегти власну репутацію та вести команду до нових перемог.

Астарта-Київ першою в нашій державі долучилась до Глобального договору ООН, а цілі сталого розвитку стали її філософією і дорожньою картою. Такий підхід забезпечує захист не самій компанії, але й сприяє зростанню рівня життя багатьох людей.

Компанія активно працює на міжнародному рівні, просуваючи національні інтереси та посилюючи спроможність вітчизняного бізнесу на світовій арені.

Головним законом Астарти є Кодекс ділової етики, який є провідником у напрямку реалізації місії компанії - бути відомим у світі брендом з досконалою репутацією, виробником продукції найвищого рівня та місця реалізації потенціалу кожного члена команди з акцентом на цінності та принципи чесного партнерства і ведення діяльності.

Агропромхолдинг Астарта-Київ постійно моніторить виклики сьогодення – від пандемії, соціальних проблем до ліквідації наслідків військової агресії росії. Ключовим завданням таких проектів є зростання рівня добробуту населення, зниження деструктивного впливу на довкілля та соціальна ефективність на роки вперед.

Астарта-Київ підтримує взаємовигідні стосунки з усіма своїми стейкхолдерами і клієнтами, будує екосистему відповідального бізнесу в співпраці з місцевими громадами, в основі якої лежить вільний обмін досвідом, експертністю, навиками заради отримання синергетичного ефекту. Форми взаємодії зі стейкхолдерами представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Форми взаємодії компанії зі стейхолдерами

Група стейкхолдерів	Форма взаємодії
Акціонери/інвестори кредитори/медіа	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях, ділові зустрічі, публікації у ЗМІ, соціальні мережі.
Співробітники	Збори, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративне видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги, звернення на гарячу лінію, соціальні мережі.
Споживачі/клієнти	Корпоративний сайт, анкетування, презентації, річний звіт, відповіді на претензії, консультації, переговори, інтерв'ю, корпоративний сайт, соціальні мережі, гаряча телефонна лінія.
Партнери	Консультації, корпоративний сайт, річний звіт, участь у конференціях, переговори, ділові зустрічі, соціальні мережі, гаряча телефонна лінія.
Органи влади	Консультації, семінари, офіційне листування, круглі столи, гаряча телефонна лінія.
Місцеві громади/ пайовики/фермери	Конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації у ЗМІ, друковані матеріали (плакати, буклети), зворотній зв'язок через сайт компанії, гаряча телефонна лінія, зустрічі на Св'ятах сіл, збори громад та пайовиків, засідання Дорадчих рад територій, корпоративні видання.

Джерело: систематизовано автором на основі [34, 55].

Через перманентний розвиток членів своєї команди компанія постійно вдосконалює системи навчання, використовує сучасні підходи до пошуку, найму і мотивації з акцентом на створення оптимальних умов життя і професійної діяльності, що в свою чергу, впливає на лояльність працівників і забезпечує створення внутрішнього та зовнішнього кадрового резерву.

Сьогодні оцінка професійної діяльності соціального капіталу компанії побудована на поєднанні оцінки КРІ і компетенцій, що є значним заохочувальним чинником, оскільки такий підхід дає можливість брати до уваги не лише ефективність роботи співробітника, а й його бажання підвищувати свій професійний рівень і ключові компетенції. Саме тому

кілька років тому Астарта-Київ оновила власну модель компетенцій, гармонізувавши їх з найважливішими пріоритетами стратегічного розвитку, вимогами до рівня професіоналізму співробітників та ключовими цінностями компанії (рис.3.1.).



Рис.3.1. Оновлена модель компетенцій

Джерело: [34].

В компанії Астарта-Київ працює система підготовки і розвитку працівників на провідні посади у філіалах. Такий підхід забезпечує змінність менеджерів на ключових ролях без загроз для продуктивності компанії через звільнення співробітника. Ключовим завданням такої системи є пошук потенційних працівників для забезпечення їх кар'єрного росту і розвитку з подальшим просуванням по службі і здатності забезпечити нові вакансії підготовленими співробітниками.

Реалізація такої програми дасть можливість компанії закривати поетапно по роках від п'яти до восьмидесяти відсотків вакансій.

Програма розвитку кадрового резерву сприятиме виявленню активних співробітників з подальшим розвитком їх навиків, залучення в реалізацію стратегічних цілей компанії, зміні посад у вертикальній чи горизонтальній площинах. Компанія може купити будь-яку технологію, але неможливо купити інтелектуальний потенціал та вмотивованість співробітників. Кадровий резерв – це члени команди з високим потенційним

рівнем професіоналізму та управлінських скілів, які з часом можуть зайняти топові позиції в команді.

Ще одним інноваційним інструментом розвитку організаційної культури компанії в умовах євроінтеграційних процесів є школа внутрішнього тренера – можливість стати реальним агентом змін, через інший контекст своєї діяльності, спробувати себе у ролі наставника, поділившись власним досвідом і отримавши нові знання та підходи до власної діяльності. Для кожного учасника такого навчання створюється спеціальна програма, яка включає тренінги по менеджменту з врахуванням специфіки роботи лінійних керівників.

Серед основних інструментів, які отримують учасники таких тренінгів-вміння встановлювати смарт-цілі, моніторинг процесів за канбаном, механізм надання та отримання якісного фідбеку, які оновлюють і посилюють професійні навички, надаючи статус корпоративного тренера. Навчання відбувається за різними напрямками – від агрономії та інженерії до оптимізації основних виробничих процесів на принципах сталого розвитку [55].

Повномасштабна агресія росії змінила хід багатьох процесів у компанії. Відповідно до нових викликів сьогодення метаморфізуються людські цінності і сенси, змінюються алгоритми комунікацій, але незмінною залишається головна цінність Астарті – команда, взаємодія всередині якої відбувається у форматі «рівний-рівному». Такий підхід дає можливість розкривати власний потенціал, брати участь у ротаціях, розвивати гнучкість і бути дотичному до прийняття рішень.

Такі підходи дозволили компанії побудувати ефективну екосистему, яка працює на базі найкращих міжнародних практик ведення бізнесу, безперервного вдосконалення шляхом впровадження інновацій та забезпечення надійного партнерства і чесної взаємодії всіх учасників. Завдання менеджерів на всіх рівнях – надихати працівників, розкривати їх професійний потенціал з метою повноцінного розвитку в крос-

функціональній команді і забезпечення безперервності комерційних та логістичних процесів компанії. Адже фактор передбачуваності, прозорі правила та можливості роботи українського бізнесу на європейському ринку надзвичайно важливі і актуальні.

Внаслідок мобілізації багатьох чоловіків у зону воєнних дій, Астарта-Київ, як і більшість вітчизняних підприємств має деяку нестачу працівників. Виходом з цієї ситуації в деяких компаніях є часткове заміщення чоловіків жінками. Така практика має право на життя, але в Астарті її використовують ситуативно. Оптимальним підходом до вирішення дефіциту кадрів є залучення до роботи тих, хто не підлягає мобілізації – молодь, студенти, пенсіонери. Особливо хороший результат показує співпраця з навчальними закладами – система дуальної освіти дає можливість майбутнім фахівцям пройти практичну підготовку в компанії та залишитись в ній на роботу.

Компанія також розробляє реінтеграційну програму для ветеранів - створення відповідної платформи, на якій вони зможуть знайти необхідну інформацію щодо поновлення на роботі, підвищення кваліфікації, пошук нової роботи в галузі, або допомога із започаткуванням власної справи. Крім професійного розвитку тих, хто повернувся з війни, Астарта-Київ забезпечує психологічну підтримку ветеранів та членів їх сімей [55].

Важливим вектором розвитку організаційної культури компанії є створення в партнерстві з Міністерством соціальної центрів життестійкості, основним завданням яких є посилення здатності вирішувати проблеми на місцях і взаємодопомоги мешканців. Астарта-Київ взяла на себе методологічне, експертні та фінансове забезпечення проекту. Понад чотирнадцять мільйонів гривень компанія виділила на пошук вирішення проблем у громадах, моделювання рівня соціального впливу, налагодження ефективної взаємодії учасників процесу, підготовку спеціалістів центрів та облаштування 12 пілотних центрів (рис.3.2.).

Життестійкість один з ключових чинників прогресу колективу холдингу, який відбувається через розвиток і відновлення в складних умовах,

перетворенні проблем і завдань на можливості та кооперації всіх учасників для досягнення довгострокового зростання.



Рис.3.2.Схема роботи центрів життєстійкості
Джерело: [34, 55].

Приєднання нашої держави до Європейського Союзу проходить в умовах широкомасштабної інтервенції росії. Ця війна довела спроможність нашого народу захищати як свою незалежність та і європейські цінності, згуртувала націю і підтвердила правильність європейського вектору розвитку. Разом з цим набули прискорення двосторонні рухи сторін, стійкість українського народу і його готовність боротися за свою свободу забезпечили новий контекст політики Брюсселя, а також сприяли посиленому розумінню загроз і зміни підходів в питаннях власної безпеки.

Візія України та Європейського Союзу відносно стабільності та економічного розвитку співпадають. З обох боків є розуміння значимості

співпраці та синергії з метою досягнення спільних інтересів. Розбіжності лежать в площині часових рамок та кількості ресурсів для відновлення та прогресу.

Сценарії та швидкість економічного розвитку нашої держави залежать від злагодженості та ефективності роботи Уряду, суспільства та міжнародних партнерів. Конструктивна координація та співпраця є ключовими для результативного використання ресурсів та кінцевого успіху.

3.3. Ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і сталого розвитку

Компанія «Астарта-Київ» є яскравим представником вітчизняного відповідального та етичного бізнесу. В основі прибутковості та динамічності її розвитку лежить бездоганна репутація.

Відповідно до світових вимог, компанія посилює власні позиції на ринку, збільшує довіру своїх клієнтів та інвесторів, розбудовуючи систему комплаєнс. Завдяки експертності спеціалістів з юридичних, фінансових, екологічних, інформаційних та екологічних питань, Астарта-Київ будує свою лінію розвитку згідно з вимогами всіх її стейкхолдерів [34, 55].

Для всіх співробітників компанії етичне лідерство і соціальна відповідальність це не лозунги. Кожен член команди усвідомлює, що він є частинкою спільноти та має на власному прикладі показувати виконання роботи на засадах чесного партнерства, етики та сталого розвитку.

За словами Віктора Іванчика, засновника та генерального директора Астарті, його компанія впевнено йде по шляху євроінтеграції разом з усіма прогресивними вітчизняними підприємствами. В останні роки сприйняття європейською спільнотою України стало набагато позитивнішим і тому товаровиробникам необхідно активно і раціонально використовувати таку можливість і створити гідне відношення споживача до вітчизняної продукції.

Боротьба нашої країни за свою незалежність, історію, культуру, національні цінності сприймається в більшості європейських країн як гідний приклад для наслідування [56].

Для об'єднання всіх членів команди в єдину інформаційну систему, яка дає зручний та швидкий доступ до всіх сервісів і програм в будь-який час, а також для оптимізації організаційної культури Астарта-Київ при підтримці компанії SMART business розробила рішення на базі технологій Microsoft SharePoint запустила внутрішньо корпоративний портал, який забезпечив оперативне отримання інформації навіть тими співробітниками, які не мають облікових записів, посилив нематеріальне стимулювання команди, сприяв удосконаленню організаційної культури, оптимізував пошук контактів та структурував дані про співробітників (рис. 3.3.).

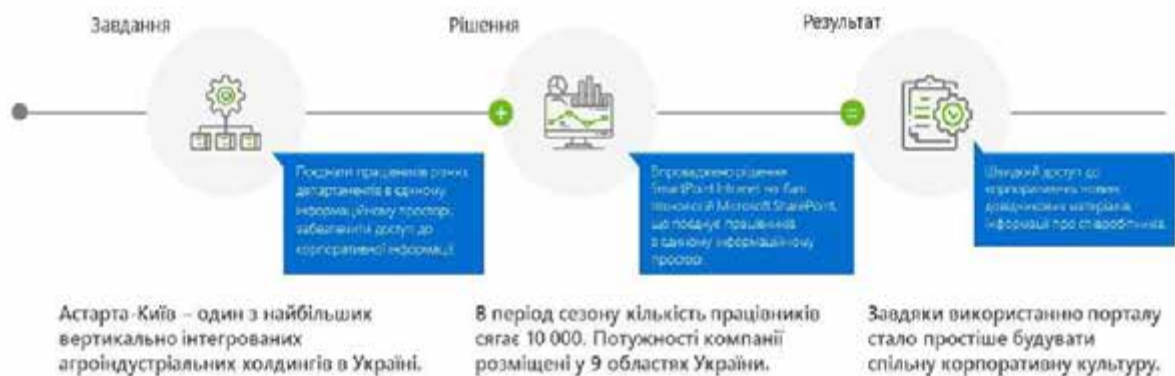


Рис.3.3. Алгоритм роботи порталу

Джерело: [34].

Співробітники одержали швидкий доступ до корпоративної інформації:

- Відображення корпоративних новин по тематичних розділах.
- Швидкий доступ до корпоративних та довідникових матеріалів.
- Інформування штату про нових співробітників через повідомлення на головній сторінці порталу.
- Повідомлення про дні народження колег та інші важливі події.
- Сховище корпоративних відео та фото.
- Швидкий та зручний перехід до зовнішніх ресурсів компанії.

- Реалізація «Організаційної структури».
- Персональні сервіси співробітників в «Особистому кабінеті».

Портал став для членів команди вікном у світ компанії, він постійно вдосконалює корисні функції для користувачів і стає інтерактивним.

Для керівництва Астарта-Київ важливою є не тільки турбота про співробітників, а й те, щоб працівники не просто автоматично виконували роботу, а й усвідомлювали місію існування компанії, розділяли спільну організаційну культуру і філософію. Така додаткова інформаційна підтримка сприяє розвитку і вдосконаленню компетенцій і зменшує відтік працівників.

Організаційна культура агрохолдингу Астарта-Київ в умовах євроінтеграції є ключовим аспектом успішної діяльності компанії. Перехід до стандартів Європейського Союзу вимагає від неї не лише технічних та юридичних адаптацій, а й кардинальних змін у внутрішній культурі. Для того, щоб агрохолдинг успішно інтегрувався в європейські стандарти, важливо, щоб у ньому була відкрита, інноваційна та етична культура.

Менеджмент компанії повинен ставити акцент на розвиток співпраці, взаєморозуміння та відповідальності між працівниками. Також важливо підтримувати постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників. Крім того, важливо враховувати культурні різниці між Європейським Союзом та Україною при впровадженні нових стандартів та практик. Створення відкритого та справедливого середовища сприятиме успішній адаптації агрохолдингу до європейських стандартів. Загалом, важливо розуміти, що організаційна культура є ключем до успішної інтеграції і покращення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку [55].

ВИСНОВКИ

1. Процес формування організаційної культури - це спроба конструктивного впливу на поведінку персоналу. Впроваджуючи певні настанови, системи цінностей у членів команди в межах організаційної структури можна планувати, виробляти, стимулювати і прогнозувати необхідну поведінку, з врахуванням існуючих правил і принципів. Лідери, які виробили філософію своєї організації, говорячи про сучасні норми та цінності, часто не отримують бажаних результатів. Часто це відбувається через те, що реально існуючі цінності і норми вступають у конфлікт новими організаційними нормами і не приймаються колективом.

2. Створення культури, що підтримує розвиток і залученість співробітників, вимагає усвідомлених зусиль як зі сторони керівництва, так і кожного члена команди. Керівництво підприємств має чітко усвідомити, що саме організаційна культура допомагає співробітникам виконувати їх роботу найбільш оптимальним способом. Це забезпечує розвиток бізнесу, створює додаткові можливості для реалізації місії підприємства і в кінцевому підсумку значно підвищує рівень задоволеності людей своєю професійною діяльністю та забезпечує їх професійний ріст.

3. Оцінювання рівня організаційної культури -це комплексний механізм, який складається з опитування членів команди, розмов з менеджментом, а також глибокий аналіз внутрішніх комунікацій підприємства. Головним завданням при цьому є виявлення сильних та слабких сторін культури та ступінь її впливу на господарські результати підприємства. Такий підхід забезпечує не лише отримання інформації, а й глибокий її аналіз в світлі, існуючих трендів та перспектив розвитку.

4. Наша країна проходить процес мілітаристичної євроінтеграції, втрачаючи багато людського потенціалу, фінансів та інших економічних ресурсів. Тому об'єднуючою силою тут є протистояння ворогу, солідарність в сфері політики і всебічна підтримка нашої боротьби, адже Україна вже багато років стримує просування росії на східному фронті, беручи на себе

основний удар ворога. Саме тому євроінтеграція нашої держави носить такий значимий геополітичний фактор. Не дивлячись на тяжку ситуацію, країна продовжує реформи в багатьох індустріях, приймає значимі закони, зміцнює співпрацю з Європейським Союзом, про що свідчить помітний прогрес і видимі досягнення в цьому напрямку.

5. «Астарта-Київ» є серйозним гравцем на світових ринках. Продукція компанії конкурує з бразильським цукром і соєвим продуктом та з аргентинським цукром. Європейські споживачі віддають перевагу українським товарам, бо вони виробляються в компанії з дотриманням цілей і принципів сталого розвитку- на противагу латиноамериканським товаровиробникам, які розширюють площі під сільськогосподарськими культурами за рахунок вирубування лісів, в Астарті широко застосовуються технології вуглецевого землеробства, головною метою якого полягає в зменшенні вмісту вуглекислого газу в повітря. Такий підхід високо цінується в усьому цивілізованому світі.

6. Астарта-Київ створює відкриту агропромислову бізнесову екосистему, яка реалізовується у форматі “єдиного вікна”, і поєднує продукти і сервіси своїм партнерам індивідуально, відповідно для їх рівня розвитку бізнесу, з метою забезпечення прибутковості та ефективності на основі синергії знань і можливостей усіх сторін.

7. Прозорі культурні норми допомагають правильно оцінити та прийняти імплементаційні перетворення, які є частиною процесу інтеграції. Гармонізація стандартів організаційної культури є важливим елементом успішної інтеграції до ЄС і допомагає створити єдине культурне, економічне та соціальне середовище.

8. Головним законом Астарті є Кодекс ділової етики, який є провідником у напрямку реалізації місії компанії - бути відомим у світі брендом з досконалою репутацією, виробником продукції найвищого рівня та місця реалізації потенціалу кожного члена команди з акцентом на цінності та принципи чесного партнерства і ведення діяльності. Агропромхолдинг

Астарта-Київ постійно відслідковує виклики сьогодення – від пандемії, соціальних проблем до ліквідації наслідків військової агресії росії. Ключовим завданням таких проектів є зростання рівня добробуту населення, зниження деструктивного впливу на довкілля та соціальна ефективність на роки вперед.

9. Організаційна культура агрохолдингу Астарта-Київ в умовах євроінтеграції є ключовим аспектом успішної діяльності компанії. Перехід до стандартів Європейського Союзу вимагає від неї не лише технічних та юридичних адаптацій, а й кардинальних змін у внутрішній культурі. Для того, щоб агрохолдинг успішно інтегрувався в європейські стандарти, важливо, щоб у ньому була відкрита, інноваційна та етична культура.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Київ, 2017. № 6(11). С. 224-233.
2. Ареф'єва О.В. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 3. С. 109-117.
3. Басюк Д.І. Особливості формування організаційної культури підприємств сфери гостинності. *ScienceRise*. 2019. № 3(1). С. 26-29.
4. Белкін І.В. Професійна підготовка менеджера маркетингових комунікацій на основі ділових ігор. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 31–37.
5. Бикова А. Л., Бондаренко Д. С. Вдосконалення складових корпоративної культури підприємства. *Молодий вчений*. № 1 (65). 2019. С. 202-204.
6. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. Т. 3. С. 249–252.
7. Василевська Т.Е. Етика в публічній службі: підручник К.:НАДУ,2018.256 с.
8. Веремчук Р.О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. URL:http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36034/1/42_24_0-245.pdf (дата звернення: 03.03.2024).
9. Гайдученко С.О., Новікова М.М. Організаційна культура: текст лекцій для студентів. Х.: ХНУМГ, 2015. 77 с.
10. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
11. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним

процесом. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9408> (дата звернення: 15.06.2024).

12. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий фактор розвитку торгового підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114- 120.

13. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 15. 2018. С. 272-279.

14. Захарчин Г.М. Інформаційне забезпечення процесу формування організаційної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10. С. 212–219.

15. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 46–50.

16. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств. Tallinn, 2022. 346 с.

17. Ігнат'єва І.А. Формування організаційної культури підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. № 2. С. 252-259.

18. Карамішев Д.В. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України. Монографія. Харків. 2021. 204 с.

19. Кондрашихіна В. Сильна корпоративна культура є необхідною умовою для успіху будь-якого бізнесу. Фармак. 2020. URL: https://farmak.ua/leader_opinion/silna-korporativna-kultura-%D1%94-neobhidnoyu-umovoyu-dlya-uspihu-bud-yakogo-biznesu/ (дата звернення: 14.02.2024).

20. Кравченко В.О. Никифорова В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

БізнесІнформ. 2022. № 10. С. 260–263.

21. Корнієнко О.В. Україна в Європі і світі. Електронний навчальний посібник. URL: <https://multimedia.posibnyky.vntu.edu.ua/mm/Ukraine-EU/index.html> (дата звернення 14.02.2024).

22. Кубарева І.В. Напрями та інструменти розвитку організаційної культури виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 48. С. 114-128.

23. Леонова О. Створення корпоративної культури. *Hurma*. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/> (дата звернення: 20.04.2024).

24. Лепейко Т. І. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.

25. Ліпич Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №3. С. 81-89.

26. Ліфенцев Д. С. Трансляція цінностей корпоративної культури як інструмент формування іміджу компанії. *БІЗНЕСІНФОРМ*. Київ, 2019. №12. С. 440-443с.

27. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив організаційної культури на ефективність діяльності організації. *Фінансовий простір*. № 4 (36). 2019. С. 127-138.

28. Михайличенко В.В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 158-164.

29. Мохненко А. С., Мельникова К. В. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 42. 2021. С. 45-49.

30. Науменко Н.М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент*

культури. 2020. № 2. С. 34–40.

31. Нетреба І.О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_28. (дата звернення 21.05.2024).

32. Організаційна культура: навч.-метод. посібник [уклад.: А.В.Ліпенцев, В.М.Князєв, Т.Е.Василевська]. К.: Вид-во НАДУ, 2017. 44 с.

33. Отенко І.П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім.С. Кузнеця, 2018. 243 с.

34. Офіційний сайт підприємства Агропромхолдинг «Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення 07.08.2024).

35. Перезовова І.В. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20. С. 422- 439.

36. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1(65) С. 164-175.

37. Росола У.В. Формування організаційної культури підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 94-99.

38. Семикіна М.В., Масленко О. Управління інноваційним процесом підприємства на засадах формування позитивної інноваційної культури. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2017. С. 549–554.

39. Сікач Я.В. Корпоративна культура організації та держави як стратегічний інструмент управління. *Держава і право*. Київ, 2019. Вип. 46. С. 654-658.

40. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*.

2023. №1. 172-180.

41. Стадник В.В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. Т. 4. С. 250–255.

42. Тельнов А.С., Решміділова С.Л. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 52–56.

43. Темнюк Т.О. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. *Таврійський науковий вісник*. 2018. Вип. 82. С. 334-339.

44. Трушкіна Н.В. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(2). С. 14-21.

45. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник [за ред. В.Г.Воронкової]. К.: Професіонал, 2016. 567 с.

46. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2019. № 1(56). С. 81–85.

47. Фурман І.В. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. *Annali d'Italia*. 2020. № 10. Vol. 3. P. 10-28.

48. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник ДАУ*. 2018. № 1. С. 217–225.

49. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2021. 290 с.

50. Чивуріна О. Що таке корпоративна культура компанії і як зрозуміти, що з нею не все гаразд? *Happy Monday*. 2019. URL: <https://happy monday.ua/shho-take-korporatyvna-kultura> (дата звернення:

15.01.2024)

51. Чопко Н.С. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.

52. Шубін О.О., Гладкий М.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 239–246.

53. «AGRICHAIN» – Технологія для ефективних змін в АГРО. URL: https://www.zerno-ua.com/guides/winto-win-partnerska-programa-astarti-zrobit-tisyachi-agrokompanijefektivnimi/?fbclid=IwAR0RMtkJJ3KnCWJSNO8JOFB5XkDu_RvDg (дата звернення: 05.03.2024).

54. Електронний ресурс. URL: <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/astarta-cogo-roku-splatila-mayzhe-1-8-mlrd-grn-podatkiv>

55. Звіт зі сталого розвитку. Астарта-Київ». URL: <https://astartaholding.com>

56. Україна йде в ЄС. Ваші дії? Пояснюють ДТЕК, Астарта, ОККО, ICU, Must Have, Mastercard. Електронний ресурс. URL: <https://forbes.ua/company/ukraina-yde-v-es-vashi-dii-poyasnyuyut-dtek-astarta-okko-icu-must-have-mastercard-04102022-8127> (дата звернення 21.05.2024).