

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-44>

УДК 338.242

Петлін Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0198-588X>

Iryna Petlin

Ivan Franko National University of Lviv

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

MANAGEMENT OF DEVELOPING AN EFFECTIVE CORPORATE CULTURE IN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Анотація. У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти управління формуванням ефективної корпоративної культури на підприємствах харчової галузі. Систематизовано ключові компоненти корпоративної культури підприємств харчової промисловості, зокрема систему спільних цінностей, стилі лідерства, комунікаційні підходи, практики мотивації, професійного розвитку та соціальної відповідальності. Запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності управління корпоративною культурою. Доведено, що послідовне й цілеспрямоване управління культурою сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємств харчової галузі, оптимізації виробничих процесів, підвищенню якості продукції та формуванню довгострокових партнерських відносин зі споживачами, працівниками й бізнес-середовищем.

Ключові слова: корпоративна культура, управління персоналом, харчова галузь, організаційний розвиток, культура безпеки харчових продуктів, мотивація працівників, цінності підприємства, внутрішні комунікації, стандарти якості, конкурентоспроможність.

Summary. The article examines the theoretical and practical aspects of managing the formation of an effective corporate culture in food industry enterprises operating in an environment of intense competition, high regulatory requirements, and constant consumer expectations regarding product safety and quality. It is substantiated that corporate culture in this sector acts not only as an intangible asset but also as a decisive factor in the stability of production processes, risk minimization, enhancement of staff loyalty, and the development of responsibility at all levels of management. It is identified that industry-specific features – technological complexity, the need for continuous quality control, and the importance of teamwork – increase the role of cultural norms regulating employee behavior in critical production situations. The article systematizes the key components of corporate culture in food industry enterprises, including the system of shared values, leadership styles, communication approaches, motivation practices, professional development, and social responsibility. It emphasizes the importance of forming a food safety culture based on compliance with international standards and internal regulations. The interconnection between the quality of communication within the team and the speed of response to changes in production processes, which affects the enterprise's performance, is demonstrated. A set of measures has been proposed to improve the effectiveness of corporate culture management: conducting a cultural audit, developing staff adaptation and training programs, implementing a transparent internal communication system, and promoting innovation and team interaction. It has been proven that consistent and purposeful management of culture contributes to strengthening the competitiveness of food industry enterprises, optimizing production processes, improving product quality, and building long-term partnership relations with consumers, employees, and the business environment.

Keywords: corporate culture, human resource management, food industry, organizational development, food safety culture, employee motivation, company values, internal communications, quality standards, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура стає не лише внутрішнім ресурсом підприємства, а й важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, які функціонують у надзвичайно чутливій до якості продукції галузі, що безпосередньо впливає на здоров'я та безпеку споживачів.

Підприємства харчової галузі зіштовхуються з жорсткими вимогами регуляторів, високою конкуренцією, швидкими змінами у вподобаннях споживачів, а також з потребою дотримання численних стандартів якості, таких як HACCP, ISO 22000, IFS, тощо. У цих умовах важливу роль відіграє не лише технологічна база чи фінансова стійкість, але й корпоративна культура, яка формує відповідальне ставлення працівників до своїх обов'язків, забезпечує єдність бачення, ефективну внутрішню комунікацію та стійкість до зовнішніх викликів.

На практиці у багатьох харчових підприємствах корпоративна культура або є формальною, або відсутня як системне управлінське явище. Це призводить до низької мотивації персоналу, високої плинності кадрів, порушень технологічних регламентів, зниження якості продукції та, як наслідок, втрати довіри споживачів.

Крім того, в умовах інтеграції українського бізнесу до європейського ринку, корпоративна культура стає важливим індикатором зрілості та репутації компанії. Ефективне управління її формуванням дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й позиціонувати підприємство як надійного партнера та роботодавця.

Таким чином, дослідження управлінських підходів до формування ефективної корпоративної культури саме в харчовій галузі є вкрай актуальним. Воно дозволить виявити галузеву специфіку, оцінити сучасні виклики, і запропонувати прикладні рішення для підвищення ефективності управління, якості продукції та конкурентних переваг підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дияк Р. досліджував структуру, функції, значення корпоративної культури в діяльності підприємств [1], Глива С., Передало Х. свої дослідження присвячували значимості цінностей, функцій, ролі корпоративної культури в управлінні підприємствами загалом [2], Сенік Ю. аналізував стан корпоративної культури молокопереробного підприємства України [3], Ринкевич Н. основний акцент у своїх дослідженнях робила на розвитку організаційної культури в системі управління підприємствами харчової промисловості [4], Харчишина О. досліджувала організаційну культуру в системі менеджменту підприємств харчової промисловості, де основну увагу акцентували на постійному вдосконаленні стратегій управління, впровадженні сучасних підходів та технологій, а також на розвиток людського капіталу та корпоративної культури [6], Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. свої дослідження присвятили удосконаленню корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища [7].

Незважаючи на значні наукові напрацювання у сфері формування корпоративної культури під-

приємствами, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, бракує праць, що цілеспрямовано аналізують процес формування корпоративної культури саме на підприємствах харчової промисловості. Значна частина досліджень була виконана до початку війни в Україні, тож не враховує новітні виклики економічного та соціального характеру. Окрім того, у науковій літературі майже не простежується комплексна оцінка впливу корпоративної культури на ключові операційні показники: якість продукції, рівень технологічного браку, витрати на забезпечення контролю якості, відповідність вимогам безпеки харчових продуктів та репутаційну складову діяльності підприємств. Сукупність наведених аспектів обґрунтовує важливість продовження наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління процесом формування корпоративної культури на підприємствах харчової галузі з урахуванням їх галузевої специфіки, внутрішніх організаційних процесів та зовнішніх викликів ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна культура – це система спільних цінностей, норм, установок, традицій і моделей поведінки, що поділяються працівниками організації та визначають її внутрішню атмосферу. У харчовій галузі, де високими є вимоги до якості продукції, дотримання технологічної дисципліни, санітарних стандартів і взаємодії між підрозділами, ефективна корпоративна культура є критично важливою для досягнення цілей підприємства.

Науковці виділяють два підходи до визначення поняття «корпоративна культура». Згідно першого підходу корпоративна культура розглядається через призму впливу національних культур на управління організацією. У межах цього підходу виділяють два типи досліджень:

1) Порівняльні дослідження специфіки управління в різних культурних контекстах (японському, американському, європейському), які демонструють залежність управлінських практик від соціокультурних традицій та цінностей суспільства.

2) Універсалістські дослідження, що виявляють загальні закономірності впливу національної культури на організаційні процеси (комунікацію, мотивацію, структуру).

Другий напрям трактує корпоративну культуру як внутрішній чинник організації, що формується через систему норм, етичних кодексів та спільних цінностей. Цей підхід, започаткований Ч. Барнардом, акцентує увагу на ролі керівництва у створенні спільного розуміння організаційних цілей та цінностей [8].

Виділяють низку функцій корпоративної культури (табл. 1).

Таблиця 1 – Функції корпоративної культури

Функції корпоративної культури		
Основні	Допоміжні	Специфічні
Мотиваційна	Адаптивна	Стабілізаційна
Об'єднувальна	Іміджева	Альтруїстична
Регулююча	Інформаційна	Підтримуюча
Екологічна	Результативна	

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Мотиваційна функція корпоративної культури полягає в тому, що цінності, норми, традиції та правила, прийняті в організації, формують у працівників внутрішню мотивацію до ефективної роботи. Корпоративна культура визначає, яку поведінку вважають бажаною, які результати – значущими, а також створює емоційний і психологічний клімат, що спонукає персонал до високої продуктивності.

Об'єднувальна функція забезпечує створення спільного ціннісного, комунікаційного та поведінкового простору, який згуртовує працівників, забезпечує їхню взаємодію та сприяє формуванню єдиної команди. Завдяки цій функції корпоративна культура зменшує конфліктність, узгоджує інтереси співробітників і керівництва та забезпечує відчуття причетності до організації.

Регулююча функція полягає в установленні норм, правил, моделей поведінки та стандартів взаємодії, які визначають, що вважається прийнятним, бажаним чи небажаним в організації. Завдяки цьому корпоративна культура виконує роль внутрішнього механізму саморегуляції, який впорядковує діяльність працівників без постійного адміністративного контролю.

Екологічна функція корпоративної культури забезпечує формування відповідального ставлення працівників до навколишнього середовища, раціонального використання ресурсів та підтримки екологічно орієнтованої поведінки в організації. Через систему цінностей, норм і корпоративних традицій культура сприяє інтеграції принципів екологічної свідомості в повсякденну діяльність підприємства.

Адаптивна функція забезпечує здатність працівників і всієї організації пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Завдяки сформованим цінностям, нормам і моделям поведінки корпоративна культура допомагає співробітникам швидше інтегруватися в робоче середовище, опановувати нові підходи до роботи та ефективно реагувати на соціальні, економічні та технологічні зміни.

Іміджева функція корпоративної культури полягає у формуванні позитивного іміджу та репутації організації як всередині, так і за її межами. Завдяки системі цінностей, норм, стандартів поведінки та стилю взаємодії корпоративна

культура створює образ компанії, який впливає на сприйняття її працівниками, клієнтами, партнерами й суспільством.

Інформаційна функція зводиться до забезпечення ефективного обміну інформацією в організації, формуванні спільного інформаційного простору та передачі знань, норм, цінностей і очікуваної поведінки між працівниками. Завдяки цій функції корпоративна культура виконує роль внутрішнього «комунікаційного механізму», який забезпечує узгодженість дій і розуміння стратегічних цілей компанії.

Результативна функція корпоративної культури полягає у забезпеченні підвищення загальної ефективності діяльності організації шляхом впливу на продуктивність праці, якість роботи, рівень взаємодії між співробітниками та досягнення стратегічних цілей. Добре сформована корпоративна культура стає внутрішнім ресурсом, який прямо сприяє результативності бізнес-процесів.

Стабілізаційна функція зводиться до забезпечення стійкості, передбачуваності та впорядкованості внутрішніх процесів організації. Завдяки їй культура створює стабільне робоче середовище, у якому працівники почуваються впевнено, розуміють правила взаємодії та можуть ефективно працювати навіть у періоди зовнішніх чи внутрішніх змін.

Альтруїстична функція корпоративної культури формує у працівників готовності діяти не лише в інтересах власної вигоди, але й на благо колективу, організації та суспільства. Вона спрямована на розвиток взаємодопомоги, підтримки, відповідальності та соціальної свідомості, що сприяє гармонійному співіснуванню всередині колективу та підвищує соціальну цінність підприємства.

Підтримуюча функція створює умови для стабільної та ефективної діяльності працівників шляхом забезпечення моральної, психологічної та організаційної підтримки. Вона спрямована на зміцнення внутрішніх ресурсів персоналу, підтримку його професійного та особистісного розвитку, а також на забезпечення стійкості організації в умовах змін і стресових ситуацій.

Корпоративна культура формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ці фактори взаємодіють між собою та визначають особливості поведінки працівників, стиль

управління, систему мотивації, а також здатність підприємства до адаптації й розвитку. В таблиці 2 відображено фактори впливу на формування корпоративної культури підприємств харчової галузі.

Формування корпоративної культури є багатфакторним процесом, що залежить як від внутрішньої організаційної динаміки, так і від впливу зовнішнього середовища. У харчовій галузі ключову роль відіграють такі чинники, як стиль керівництва, галузеві стандарти якості, трудові традиції та соціально-культурний контекст. Ефективне управління цими факторами дозволяє створити культуру, яка підтримує інновації, залученість і конкурентоспроможність підприємства.

Добре сформована корпоративна культура сприяє: підвищенню лояльності працівників; зниженню плинності кадрів; покращенню комунікацій; впровадженню інновацій; зміцненню репутації компанії серед споживачів та партнерів.

Формування ефективної корпоративної культури на підприємствах харчової галузі є системним

процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів. Цей процес має враховувати специфіку галузі – високу регламентованість, багаторівневу структуру персоналу, потребу в дотриманні стандартів якості та безпеки (табл. 3).

Варто окреслити специфічні риси реалізації корпоративної культури на підприємствах харчової галузі, які включають:

- галузеві стандарти як частину культури: культура безпеки харчових продуктів, дисципліна, дотримання норм – формують «поведінкове ядро»;

- роль лінійного персоналу: необхідно адаптувати комунікацію цінностей під робітничий контингент простою, доступною мовою;

- фізичну безпеку та гігієну (частина щоденних операцій закріплюється як культурна норма (на рівні ритуалів та звичок);

- вплив сезонності та змінності роботи (культура має враховувати навантаження, гнучко адаптувати під тимчасових працівників або змінні графіки).

Таблиця 2 – Фактори впливу на корпоративну культуру підприємств харчової галузі

Фактор	Зміст і вплив
Внутрішні фактори	
Стиль керівництва	Авторитарний стиль формує жорстку ієрархічну культуру; демократичний – партнерську, відкрити та гнучку
Стратегія підприємства	Довгострокова стратегія з фокусом на інноваціях чи сталому розвитку формує відповідні культурні орієнтири
Система управління	Централізована система сприяє формалізації культури; децентралізована – гнучкості та відповідальності
Склад персоналу	Освітній рівень, вік, професійна культура та національні особливості працівників впливають на цінності й норми
Трудові традиції	Історія підприємства, наявність внутрішніх ритуалів, свят, символіки впливають на рівень згуртованості
Рівень комунікацій	Відкритий і двосторонній зв'язок сприяє довірі та залученості персоналу
Мотиваційна система	Збалансована система матеріального й нематеріального заохочення стимулює бажану поведінку працівників
Роль лідерів	Лідери формують культуру прикладом; їх поведінка задає стандарт взаємин, етики та професійності
Зовнішні фактори	
Національна культура	Установки, традиції, менталітет суспільства впливають на очікування працівників та прийнятну модель культури
Галузеві особливості	У харчовій галузі важливі: дисципліна, стандарти якості, гігієна – це формує культуру відповідальності
Законодавче середовище	Трудове право, вимоги до безпеки праці, охорони праці – визначають обов'язкові норми поведінки
Конкуренція на ринку праці	Висока конкуренція змушує компанії створювати привабливу корпоративну культуру для утримання персоналу
Технологічні зміни	Автоматизація та цифровізація змінюють стилі управління та формати взаємодії (віртуальна культура)
Економічна ситуація	Кризові періоди (наприклад, війна або інфляція) можуть змінити фокус культури на виживання, стабільність
Соціальні очікування	Суспільні тренди (інклюзія, гендерна рівність, етичне виробництво) впливають на культурні трансформації

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3 – Етапи формування корпоративної культури

№	Етап	Суть етапу
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	- Аналіз ринкової ситуації, галузевих норм, стандартів (наприклад, HACCP, ISO 22000) - Дослідження внутрішньої структури, стилю керівництва, персоналу
2	Визначення цінностей, місії, бачення	- Формулювання ключових цінностей, які відповідають як цілям підприємства, так і очікуванням персоналу - Розробка місії та бачення розвитку
3	Формування культурної стратегії	- Розробка концепції корпоративної культури - Визначення ключових напрямів: комунікація, мотивація, управління, навчання
4	Комунікація цінностей і стандартів	- Ознайомлення персоналу з культурними орієнтирами через тренінги, зустрічі, внутрішні медіа - Приклад поведінки з боку керівництва
5	Інституціоналізація культури	Інтеграція цінностей у практики управління: підбір персоналу, система мотивації, оцінювання, кар'єрне зростання
6	Підтримка та розвиток культури	- Регулярне проведення корпоративних подій, командних заходів, визнання досягнень - Адаптація культури до змін (війна, діджиталізація тощо)
7	Моніторинг та коригування	- Опитування, оцінка залученості, індекси задоволеності - Внесення змін відповідно до зворотного зв'язку та змін у зовнішньому середовищі

Джерело: сформовано автором

Підприємства харчової промисловості мають низку специфічних характеристик, які впливають на формування корпоративної культури:

1. Технологічна орієнтованість. Високий ступінь стандартизації виробничих процесів вимагає культури точності, відповідальності, дотримання норм.

2. Сезонність і змінність персоналу. Часто в галузі залучаються сезонні або тимчасові працівники, що потребує особливої уваги до адаптації нових співробітників.

3. Багаторівнева структура. Значна кількість підрозділів – від виробництва до логістики і збуту – потребує чіткого управління міжрівневими комунікаціями.

4. Вплив бренду. Для підприємств із сильною торговою маркою корпоративна культура також виконує функцію підтримки іміджу в очах споживача.

Етапи формування корпоративної культури підприємствами харчової галузі відображено на рис. 1.

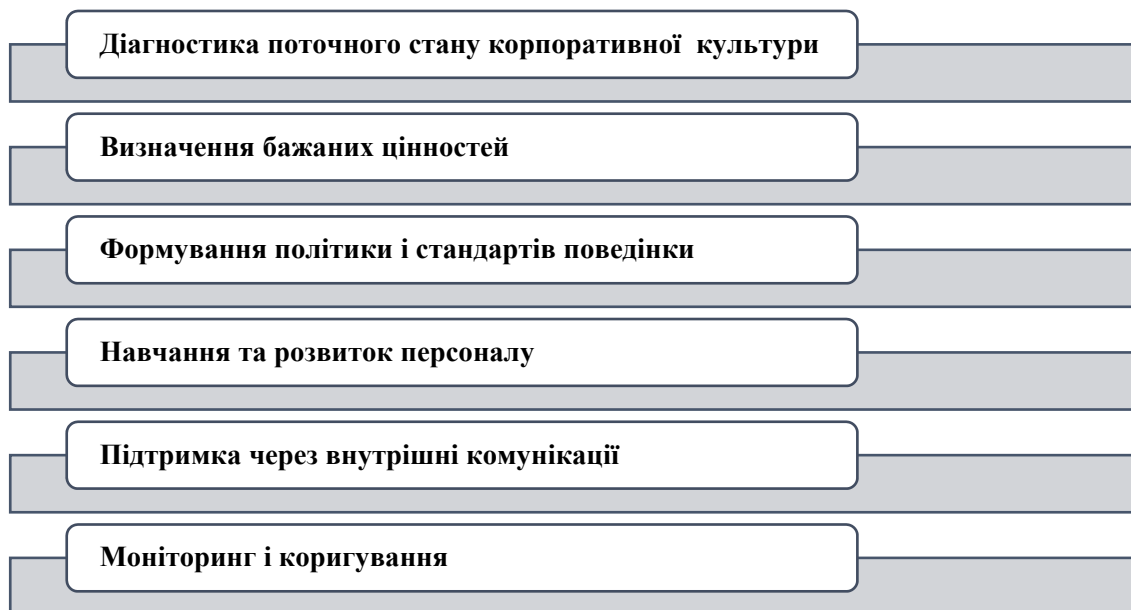


Рисунок 1 – Етапи формування корпоративної культури підприємствами харчової галузі

Джерело: [9, с. 141]

Формування ефективної корпоративної культури передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. Діагностика поточного стану культури. Діагностика культури є ключовим етапом у формуванні ефективного управління персоналом та стратегічного розвитку організації. Вона передбачає всебічне дослідження внутрішнього середовища компанії з метою виявлення сильних і слабких сторін культурного контексту. Основні компоненти діагностики включають: аналіз існуючих цінностей (визначення домінуючих переконань, які формують поведінку працівників; оцінку відповідності цінностей працівників цінностям організації; виявлення неформальних цінностей, які можуть суперечити офіційним принципам); аналіз норм і правил (дослідження формальних і неформальних норм, що регулюють взаємодію між співробітниками; вивчення практик прийняття рішень, стилю керівництва, комунікаційних каналів; аналіз ритуалів, традицій, корпоративних заходів, які підтримують або підривають культуру); оцінку рівня залученості персоналу (вимірювання мотивації, задоволеності роботою, емоційної прив'язаності до організації; аналіз участі працівників у ініціативах, командній роботі, внутрішніх проєктах; виявлення факторів, що сприяють або перешкоджають залученості (наприклад, стиль управління, можливості розвитку, визнання досягнень).

Дані для проведення зазначених досліджень можна зібрати шляхом проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп; спостереження за поведінкою працівників у робочому середовищі; аналізу внутрішньої документації, звітів, корпоративних комунікацій.

2. Визначення бажаних цінностей. Цей етап є фундаментальним для побудови цілісної та ефективної організаційної культури, яка координує поведінку працівників, формує репутацію компанії та забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність. Цей етап не лише задає напрям розвитку, а й створює основу для подальшої трансформації культури, адаптації поведінки працівників та зміцнення корпоративної ідентичності.

3. Формування політики і стандартів поведінки. Цей етап є ключовим для закріплення бажаних цінностей у щоденній практиці організації. Він забезпечує єдині правила гри для всіх працівників, сприяє прозорості, відповідальності та формує довіру як всередині компанії, так і назовні.

Зазначений етап включає:

- розробку кодексу корпоративної етики (окреслення основних етичних принципів, які регулюють поведінку працівників (чесність, повага, відповідальність, конфіденційність); опис очікуваної поведінки в типових ситуаціях: взаємодія з клієнтами, конфлікти інтересів, вико-

ристання ресурсів компанії, дотримання законодавства; встановлення механізмів контролю та відповідальності за порушення етичних норм; забезпечення доступності кодексу для всіх працівників та проведення навчань щодо його змісту.

- стандарти внутрішньої та зовнішньої комунікації (визначення правил ведення ділового листування, спілкування в месенджерах, участі в нарадах; формування єдиного стилю комунікації, який відповідає бренду компанії (тон, мова, візуальні елементи); регламентацію взаємодії між підрозділами, з керівництвом, із зовнішніми партнерами; впровадження інструментів для зворотного зв'язку, обговорення ідей, вирішення конфліктів.

- поведінкові стандарти (визначення очікуваних моделей поведінки, які підтримують корпоративну культуру (наприклад: проактивність, відкритість до змін, командна робота); розробку стандартів для лідерів; встановлення норм щодо зовнішнього вигляду, пунктуальності, дотримання робочого графіку, участі в корпоративних заходах.

Цього можна досягнути за рахунок залучення нових працівників до onboarding-процесів; проведення регулярних тренінгів, семінарів, рольових ігор; створення внутрішніх платформ для ознайомлення з політиками, оновленнями та прикладами застосування.

4. Навчання та розвиток персоналу. Розвиток персоналу є стратегічним інструментом формування сильної корпоративної культури, підвищення ефективності роботи та утримання талановитих працівників. Цей етап спрямований на забезпечення безперервного професійного та особистісного зростання співробітників відповідно до цінностей і цілей організації.

5. Підтримка через внутрішні комунікації. Ефективна внутрішня комунікація є ключовим інструментом підтримки працівників, формування корпоративної культури та забезпечення прозорості в організації. Вона охоплює такі елементи:

- корпоративні ЗМІ – внутрішні інформаційні ресурси, як-от корпоративні газети, журнали, електронні бюлетені, внутрішні портали та соціальні мережі компанії. Вони слугують каналом для поширення новин, досягнень, змін у політиках, а також для визнання заслуг працівників;

- збори та зустрічі, а саме регулярні командні наради, стратегічні сесії, town hall meetings, зустрічі з керівництвом. Це платформи для відкритого діалогу, обговорення проблем, презентації нових ініціатив та отримання зворотного зв'язку;

- двостороння комунікація шляхом створення умов для вільного обміну думками між працівниками та керівництвом. Це може включати опитування, внутрішні форуми, скриньки ідей, а також анонімні канали для зворотного зв'язку;

– цілеспрямовані інформаційні кампанії які включають внутрішні комунікаційні ініціативи, спрямовані на підтримку змін, мотивацію персоналу, просування корпоративних цінностей або нових проєктів;

– підтримка командного духу через комунікацію про спільні досягнення, святкування важливих подій, привітання з особистими та професійними успіхами, що сприяє згуртованості колективу.

6. Моніторинг і коригування. Безперервний моніторинг організаційної культури дозволяє своєчасно виявляти проблеми, адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень залученості персоналу. Цей процес включає: оцінку ефективності культури (регулярне вимірювання рівня задоволеності працівників, ступеня відповідності поведінки корпоративним цінностям, аналіз внутрішніх комунікацій, плинності кадрів, продуктивності та інших показників); збір інформації і аналіз зворотного зв'язку (використання опитувань, інтерв'ю, фокус-груп, анонімних форм для збору думок працівників щодо атмосфери в колективі, лідерства, мотивації, взаємодії. Важливо не лише збирати, а й оперативно реагувати на отриману інформацію); коригування та вдосконалення на основі аналізу даних вносяться зміни до політик, процесів, стилю управління, програм розвитку персоналу (оновлення цінностей, перегляд комунікаційних стратегій, запуск нових ініціатив); періодичний аудит культури через систематичні перевірки відповідності реальної культури заде-

кларованим принципам, з залученням внутрішніх або зовнішніх експертів; гнучкість і адаптивність, тобто здатність організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, очікування працівників, технологічні виклики, зберігаючи при цьому цілісність корпоративної ідентичності.

Варто окреслити перешкоди на шляху до формування ефективної корпоративної культури підприємствами харчової галузі. До них варто віднести:

- спротив змінам з боку персоналу;
- відсутність лідерства з боку керівництва;
- низький рівень внутрішньої комунікації;
- ігнорування культурних відмінностей між поколіннями працівників.

Успішне подолання цих перешкод залежить від послідовності, прозорості дій управлінського апарату та активної участі всіх рівнів персоналу.

На основі проведених нами досліджень сформовано матрицю SWOT-аналізу корпоративної культури для підприємств харчової галузі (табл. 3).

Сильні сторони підкреслюють наявність базових елементів якісної культури: стандарти, традиції, позитивний імідж. Слабкі – свідчать про потребу в оновленні підходів до мотивації та комунікації. Можливості відкривають шлях до посилення культури через сучасні інструменти управління персоналом, CSR і digital-інструменти. Загрози показують, що якщо культуру не підтримувати та не оновлювати, вона може стати фактором ризику, а не розвитку.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз корпоративної культури на підприємстві харчової галузі

S (Strengths) – Сильні сторони	W (Weaknesses) – Слабкі сторони
Високі стандарти якості та безпеки продукції як частина культури	Надмірна формалізація процесів, що обмежує ініціативу працівників
Наявність стабільних корпоративних традицій та символіки	Недостатній рівень внутрішньої комунікації між рівнями управління
Позитивний імідж на ринку, асоціація з надійністю	Відсутність системи нематеріального заохочення працівників
Лояльність персоналу, низький рівень плинності кадрів	Низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень
Програми навчання та підвищення кваліфікації (в деяких компаніях)	Відсутність єдиного корпоративного кодексу поведінки або цінностей
O (Opportunities) – Можливості	T (Threats) – Загрози
Запровадження сучасних HR-технологій для покращення корпоративної взаємодії	Ризик втрати ключових працівників через неконкурентну корпоративну культуру
Розвиток внутрішнього бренду роботодавця.	Зовнішній тиск: зміни в законодавстві, вимоги до безпеки, екології
Використання елементів CSR (соціальної відповідальності) для зміцнення культури	Конфлікти поколінь (між досвідченими працівниками та молоддю)
Впровадження електронних платформ для комунікації, опитувань, зворотного зв'язку	Супротив змінам зі сторони керівництва або «старої гвардії»
Розвиток культури інновацій та гнучкості в умовах нестабільності	Високий рівень конкуренції на ринку праці в галузі

Джерело: сформовано автором

Тому для формування ефективної корпоративної культури підприємствам харчової галузі необхідно:

1. Залучати лінійних керівників до процесу формування цінностей через: проведення регулярних стратегічних сесій із керівниками середньої ланки; впроваджувати механізми зворотного зв'язку, де керівники можуть пропонувати зміни до корпоративних цінностей; проводити навчання керівників навичкам фасилітації та емоційного лідерства для ефективного донесення цінностей до команд.

2. Впроваджувати системи мотивації, що підтримують культуру відповідальності та якості через: розробку KPI, які враховують не лише продуктивність, а й дотримання стандартів якості та безпеки; впровадження гейміфікованих елементів у систему винагород (наприклад, «зірки якості» або «лідер місяця»); створення прозорої системи преміювання, яка враховує командні досягнення.

3. Здійснювати підтримку культури безперервного навчання шляхом організації мікронавчання (короткі онлайн-курси, відеоуроки) для працівників виробництва; створення внутрішньої платформи знань з доступом до інструкцій, кейсів, стандартів; заохочення наставництва між досвідченими працівниками та новачками.

4. Здійснювати формування сильної ідентичності бренду через внутрішню культуру шляхом візуалізації цінностей бренду у виробничому середовищі (плакати, відео, корпоративний мерч); проведення внутрішніх заходів, які демонструють унікальність бренду (наприклад, «День бренду»); залучення працівників до створення контенту для соцмереж, що відображає корпоративну культуру.

5. Забезпечити застосування інструментів HR-аналітики для оцінки клімату в колективі

через регулярне проведення опитувань задоволеності працівників із автоматизованим аналізом результатів; використання heatmap-аналітики для виявлення зон ризику (наприклад, підрозділи з високим рівнем стресу); побудова дашбордів для керівників із ключовими HR-індикаторами (плинність кадрів, залученість, рівень конфліктності).

Висновки. Ефективна корпоративна культура є не лише важливим елементом внутрішнього середовища підприємств харчової галузі, а й потужним інструментом стратегічного управління, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу в умовах високої конкуренції, технологічних змін та економічної нестабільності. Вона формує основу для прийняття рішень, поведінки персоналу та взаємодії з зовнішніми партнерами, впливаючи на репутацію бренду та рівень довіри споживачів.

Цілеспрямоване формування та підтримка корпоративної культури сприяють зростанню ефективності персоналу через підвищення мотивації, залученості та відповідальності, інноваційній активності підприємств, адаптивності підприємств до змін ринку чи споживчих уподобань.

Таким чином, корпоративна культура в харчовій галузі формує конкурентні переваги, зміцнює внутрішню згуртованість і відкриває шлях до сталого розвитку.

У контексті викладених теоретичних положень та практичних рекомендацій, перспективним напрямом подальших наукових досліджень буде вивчення особливостей формування корпоративної культури на рівні окремих підприємств харчової промисловості. Такий підхід дозволить врахувати особливості організаційної структури, технологічного циклу, кадрової політики та соціально-економічного середовища, у якому функціонують підприємства.

Список використаних джерел:

- Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Грані*. 2024. Т. 27. №6. С. 52–59. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108/2071>
- Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790>
- Сеник Ю. Аналіз корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. №4. С. 232–239.
- Ринкевич Н. Розвиток організаційної культури в системі управління підприємствами харчової промисловості. *Економіка сільського господарства та ресурсів: Міжнародний науковий електронний журнал*. 2020. Vol. 6, №1. С. 123–145.
- Харчишина О. В. Організаційна культура в системі менеджменту підприємств харчової промисловості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. № 41. С. 134–139.
- Кравчук С., Крупський О. Культура менеджменту підприємств харчової промисловості. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. №2. С. 367–371.
- Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Управління корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: https://www.researchgate.net/publication/375845350_UDOSKONALENNA_KORPORATIVNOI_KULTURI_VITCIZNANIH_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAN_DINAMICNOGO_BIZNES-SEREDOVISA
- Barnard, C. *Funkcje kierownicze*. Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik. 1997.
- Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 139–144. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf

References:

10. Dyiak R. (2024) Korporatyvna kultura: teoretychni zasady ta praktychni aspekty formuvannia [Corporate Culture: Theoretical Foundations and Practical Aspects of Development]. *Hrani*. T. 27. no 6. pp. 52–59. Available at: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/2108/2071> (in Ukrainian)
11. Hlyva S., Peredalo Kh.(2024) Korporatyvna kultura: znachymist, funktsii ta tsinnosti [Corporate Culture: Importance, Functions, and Values]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3870/3790> (in Ukrainian)
12. Senyk Yu. (2022) Analiz korporativnoi kultury molokopererobnoho pidpriemstva Ukrainy [Analysis of the Corporate Culture of a Ukrainian Dairy Processing Enterprise]. *Innovation and Sustainability*. no 4. pp. 232–239. (in Ukrainian)
13. Rynkevych N. (2020) Rozvytok orhanizatsiinoi kultury v systemi upravlinnia pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti [Development of Organizational Culture in the Management System of Food Industry Enterprises]. *Ekonomika silskoho hospodarstva ta resursiv: Mizhnarodnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. Vol. 6, no 1. pp. 123–145.
14. Kharchyshyna O. V. (2011) Orhanizatsiina kultura v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Organizational culture in the management system of food industry enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*. no 41. pp. 134–139. (in Ukrainian)
15. Kravchuk Ye., Krupskyi O. (2024) Kultura menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti [Management Culture of Food Industry Enterprises]. *Challenges and Issues of Modern Science*. no 2. pp. 367–371. (in Ukrainian)
16. Chernikova N., Dolhov S., Bondarenko D. (2023) Upravlinnia ykorporativnoi kultury vitchyznanykh pidpriemstv v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyshcha [Management of Corporate Culture in Domestic Enterprises in a Dynamic Business Environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 56. Available at: https://www.researchgate.net/publication/375845350_UDOSKONALENNA_KORPORATIVNOI_KULTURI_VITCIZNANIH_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAH_DINAMICNOGO_BIZNES-SEREDOVISA (in Ukrainian)
17. Barnard, C. (1997). Funkcje kierownicze [Managerial functions]. Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
18. Kharun O. A., Stetsiuk O. V. (2017) Sutnisni kharakterystyky korporativnoi kultury pidpriemstv [Essential characteristics of corporate culture of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 13. pp. 139–144. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025