

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДСТАВІ ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE PROCESSES OF MANAGEMENT INTELLECTUALIZATION OF THE ENTERPRISES

У статті розглядається сучасний розвиток організаційної культури на підставі процесів інтелектуалізації менеджменту персоналу найкращих підприємств харчової промисловості. Досліджені процеси інтелектуалізації менеджменту персоналу підприємств харчової промисловості. Обґрунтовані особливості розвитку організаційної культури топ-підприємств харчових підприємств з рейтингу Forbes Ukraine, а саме: KERNEL, МХП, ROSHEN, Coca-Cola, McDonald's, Nestlé, Carlsberg. Узагальнені елементи забезпечення інтелектуалізації менеджменту персоналу, які впливають на розвиток організаційної культури підприємств-лідерів харчової промисловості, зокрема: корпоративна соціальна відповідальність, що включає запровадження стандартів ISO, ДСТУ, Кодекси етики та поведінки, Політику охорони праці та безпеки, Політику управління талантами та розвитку персоналу, Політику дотримання прав людини, Практику wellbeing тощо.

Ключові слова: розвиток, організаційна культура, інтелектуалізація, менеджмент персоналу, процеси, корпоративна соціальна відповідальність, підприємство, харчова промисловість.

УДК 005.7:005.95/96:338.24:664

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-33>

Драган О.І.

д.е.н., професор,
професор кафедри економіки праці
та менеджменту,
Національний університет
харчових технологій

Тертична Л.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки праці
та менеджменту,
Національний університет
харчових технологій

Dragan Olena

National University of Food Technologies

Tertychna Liubov

National University of Food Technologies

The article examines the modern development of organizational culture on the basis of the processes of personnel management intellectualization in food industry enterprises. The processes of personnel management intellectualization in the organizational culture of food industry enterprises are studied. The peculiarities of the development of organizational cultures of the leading food enterprises of the Forbes Ukraine rating, namely: KERNEL, MHP, ROSHEN, Coca-Cola, McDonald's, Nestlé, Carlsberg. The elements of ensuring the personnel management intellectualization, on which the development of organizational culture of the leading food industry enterprises is based, are generalized, in particular: corporate social responsibility, which includes the introduction of ISO standards, DSTU, Code of Ethics and Conduct, Occupational Health and Safety Policy, Talent management and personnel development Policy, Human Rights Policy, and Wellbeing Practice. It is proved that the personnel management intellectualization contributes to the deep transformation of organizational culture of the enterprise, ensuring its evolution through the integration of innovative approaches, knowledge and standards. This contributes the formation of sustainable, adaptive and socially responsible business that meets modern market requirements and contributes to the long-term success of the company. The advantages of the impact of the personnel management intellectualization on the organizational culture of food industry enterprises are substantiated: promotion of more balanced and informed management decisions, which positively affects the overall company productivity; introduction of modern social standards, policies, codes of ethics and conduct is integrated into the overall development strategy of the enterprise; formation of intellectual potential contributes to a rapid response to changes in the business environment, which allows the company to remain competitive, the use of intellectual resource development methods increases staff motivation, strengthens team spirit and creates a positive creative working climate.

Keywords: development, organizational culture, intellectualization, personnel management, processes, corporate social responsibility, enterprise, food industry.

Постановка проблеми. Умови цифрової трансформації економіки дедалі більше впливають на діяльність підприємств харчової промисловості та розвиток їхньої організаційної культури. Це висуває нові вимоги та підходи, враховуючи процеси інтелектуалізації. В умовах безпрецедентних викликів підприємства інвестують у найцінніший ресурс – інтелектуальний потенціал, залучаючи, розвиваючи та впроваджуючи програми підтримки для забезпечення добробуту працівників через організаційну культуру. Лідери галузі, прагнучи економічної стійкості, зосереджуються на розвитку інформаційних технологій, посиленні мотивації висококваліфікованих працівників і впровадженні соціально відповідальних трудових практик. Досвід розвитку організаційної культури з урахуванням

процесів інтелектуалізації менеджменту персоналу є актуальним для подальших досліджень і його поширення серед підприємств харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню розвитку, удосконалення організаційної культури підприємств присвячена велика кількість праць, зокрема, науковців: Антуневич В. [1], Ареф'єва В.О., Ареф'єв С.О. [2], Войтенко О.В. [3], Грішнова О.А., Баннікова П.О. [4], Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. [5], Безпалько О.В. та інші [6], Шедяков В. Є. [7] та інші. Водночас розвиток організаційної культури на підставі процесів інтелектуалізації в системі менеджменту персоналу у розрізі підприємств харчової промисловості залишається недостатньо дослідженим.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8511-2252>

Постановка завдання. Дослідити процеси інтелектуалізації менеджменту персоналу з впливом на організаційну культуру найкращих підприємств харчової промисловості в умовах подальшої цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси інтелектуалізації менеджменту персоналу для розвитку організаційної культури підприємств харчової промисловості полягають у впровадженні знань, інновацій та нових технологій в практику з метою підвищення ефективності роботи, розвитку творчого потенціалу співробітників та досягнення стратегічних цілей компанії. Інтелектуалізація організаційної культури передбачає створення умов для розвитку критичного мислення, гнучкості та готовності до змін, а також стимулювання інноваційного підходу до вирішення бізнес-завдань. Основні напрямки процесів інтелектуалізації в організаційній культурі компанії: створення творчого середовища для підтримання безперервного постійного навчання і професійного розвитку співробітників у питаннях діджиталізації, передових ідей, надаючи доступ до тренінгів, семінарів та онлайн-курсів; інноваційний підхід до вирішення проблем для заохочення новаторства та пошук нестандартних рішень для вирішення бізнес-завдань, оптимізації процесів та підвищення ефективності; розвиток критичного мислення та аналітичних навичок для вирішення ситуацій з різних точок зору, аналізу інформації та приймання обґрунтованого управлінського рішення; інтеграція технологій в робочі процеси (автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних), що зробить компанію більш ефективною, швидко реагуючою на зміни в середовищі та впровадженні інноваційних рішень; залучення співробітників до процесу прийняття рішень і впровадження нових ініціатив для отримання нових ідей, підвищення персональної відповідальності працівників за результати компанії; підтримка командної роботи на підставі створення платформи для спільної роботи та обміну знаннями серед співробітників, відділів та навіть з партнерами компанії допомагає швидко вирішувати складні завдання та розвивати нові ідеї; культура зворотного зв'язку та навчання на помилках, яка орієнтована на конструктивну критику, формування навичок ефективно працювати з помилками щоб досягти кращих результатів.

Процеси інтелектуалізації сприяють створенню підприємств орієнтованого на інновації, з високим рівнем компетенції та адаптивності, де співробітники активно долучаються до розвитку організації і можуть реалізувати свій творчий потенціал. Це вносить постійні трансформаційні зміни в організаційну культуру, сприяючи розвитку лояльності, задоволеності працівників та їхнього професійного зростання.

Відповідно до рейтингів, проведених аналітичним відділом Forbes Ukraine, у 202 найбільших українських компаній попали ТОП-харчові

підприємства, а саме: KERNEL, МХП, ROSHEN, Coca-Cola, McDonald's, Nestlé, Carlsberg та інші [8].

На розвиток організаційної культури KERNEL впливає Корпоративний кодекс, який формує філософію, розкриває цінності за ради майбутнього розвитку агросектору, України та світу. Кодекс дає розуміння, як ставитися до себе по відношенню до роботи, один до одного, партнерів, конкурентів, інвесторів.

У Кодексі KERNEL представлені бачення Компанії, місія, 3 ключові цінності і 12 керівних принципів, зокрема [9]: I. Професійна команда лідерів, яка передбачає: партнерство та єдність цілей; залученість як внутрішнє підприємництво; взаємну повагу і довіра; розвиток потенціалу людей. II. Фінансова стабільність, яка включає: стратегічний системний менеджмент; синергію бізнес-інтеграції; ефективне і дбайливе управління активами та ресурсами; зміни та інновації. III. Стійка ділова репутація, основні засади якої: прозорість і чесність; відповідальне лідерство; дотримання законів і правил; сталий розвиток і соціальна відповідальність.

Ключові корпоративні компетенції організаційної культури KERNEL – модель поведінки, яка відображає цінності та допомагає досягати спільних цілей, як взаємодіють один з одним та з клієнтами, як реагують на виклики та зміни. Вони базуються на клієнтоорієнтованості, партнерстві та співпраці, внутрішньому підприємництві, адаптивності та вдосконаленні, управлінні командою та лідерстві [10].

Досвід розвитку організаційної культури МХП свідчить, що вона базується на цінностях та відкритому менеджменті та є основою задоволеності співробітників і успіху компанії. Культура орієнтована на новаторів та експериментаторів, які прагнуть мати повноваження для реалізації сміливих і амбітних проєктів, керуючись цінностями: цілеспрямованість, відповідальність, постійний розвиток, чесність, відкритість та партнерство. Співробітники МХП мають можливості для кар'єрного зростання, як вертикального, так і горизонтального. У МХП можна «збирати досвід» та розширювати свою експертизу в різних напрямках бізнесу – від логістики до ритейлу, від агро і виробництва продуктів харчування до IT [11].

Цікавий і особливий підхід до Employee Life Cycle створює цілісну екосистему, де кожен етап розвитку працівника взаємопов'язаний з іншими [11]. Це забезпечує максимальну ефективність для як співробітників, так і для компанії, формуючи середовище, в якому таланти можуть повністю розкритися, а компанія отримує надійну основу для стабільного розвитку. Значна увага приділяється всебічному розвитку співробітників, пропонуючи навчання як у hard skills, так і в soft skills. Важливим аспектом є турбота про wellbeing працівників, що охоплює не лише здоров'я та психологічне благополуччя, але й фінансову стабільність.

Розвиненою організаційною культурою серед українських підприємств харчової промисловості

відрізняється корпорація ROSHEN. У компанії в першу чергу роблять ставку на сильну та амбітну команду професіоналів.

ROSHEN цінує талановитих, успішних і цілеспрямованих людей, тому заслуги персоналу перед компанією і досягнуті результати високо оцінюються. Компанія надає співробітникам все необхідне для виконання поставлених завдань. Комфортні умови роботи, ресурси, професійне зростання, гідну винагороду, гарантія зайнятості і впевненість у завтрашньому дні – запорука досягнення успіху. Важливе значення у компанії приділяється і навчанню персоналу: функціонують різні програми для зовнішніх кандидатів та внутрішніх співробітників, програми менеджерського навчання для керівників; співробітники відвідують корпоративні заняття з англійської мови. Існують програми для студентів-стажерів.

Корпоративними цінностями корпорації ROSHEN є дотримання принципів професійної етики: охорона праці усього персоналу й безпека та здоров'я; сумлінність, прозорість й повага у відносинах із співробітниками, підрядниками, діловими партнерами, державними органами та громадськістю; повага прав людини; сприяння мінімальному впливу на навколишнє середовище від діяльності корпорації тощо. Корпоративна соціальна відповідальність стала основним джерелом для розвитку організаційної культури, а саме: політика в галузі охорони довкілля, політика в галузі сприяння охороні здоров'я, політика в галузі безпеки, політика в галузі охорони праці та розвитку персоналу, політика в галузі прав людини, політика по взаємодії з персоналом, політика у конфліктах інтересів тощо [12].

The Coca-Cola Company – американська харчова компанія, найбільший світовий виробник і постачальник концентратів, сиропів і безалкогольних напоїв. Її місія виражає прагнення компанії освіжати світ навколо; надихати, нести оптимізм і дарувати моменти щастя; створювати цінності й змінювати життя на краще. Компанія витрачає чималі кошти на персонал створення організаційної культури різноманітності, рівності та інклюзивності. Різноманітність, справедливість та інклюзивність лежать в основі цінностей та стратегії зростання та відіграють важливу роль в успіху компанії. Досягнення мети – змінювати світ на краще щоб відображати різноманітність ринків та бути лідером і виступати за краще спільне майбутнє [13].

У 2022 році компанія Макдональдз об'єднала бізнес в Україні, Чехії та Словаччині заради оптимізації процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Щоб налагодити взаємодію, було впроваджено програму міжкультурної взаємодії Power of Unity: проведення неформальних зустрічей між працівниками з різних країн, у тому числі створення платформи для таких зустрічей 1 на 1; запуск серії фанових тестів про культуру, історію, мову і традиції наших країн з тематичними

призами; організація міжкультурної конференції та багато іншого [14].

Ключовим фактором до культурної інтеграції стали не окремі ініціативи, а спільні організаційна культура та цінності Макдональдз, а також щоденна взаємодія колег із різних країн і командна робота над проєктами.

Згідно зі Звітом Сталого розвитку компанії Nestlé, ділова етика та дотримання вимог відповідності є основою організаційної культури та спільних цінностей. Чесність, справедливість і прозорість є ключовими принципами, закріпленими в Кодексі ділової поведінки та Корпоративних бізнес-принципах компанії. Комплексна система дотримання вимог допомагає співробітникам діяти правильно, а також захищати і зміцнювати репутацію Nestlé. У компанії проводиться тренінг з дотримання Корпоративних бізнес-принципів, який включає в себе позицію компанії щодо сталості, прав людини, різноманітності та інклюзивності, а також принципи прозорості та відкритості у спілкуванні [15]. Цей тренінг є обов'язковим для всіх працівників компанії.

Досвід розвитку організаційної культури Carlsberg Ukraine базується на дотриманні норм Кодексу етики та поведінки, який підтримує стратегію та допомагає захистити працівників та репутацію відповідального світового пивовара. Особливістю є персональна відповідальність з дотримання норм Кодексу кожного працівника від керівника до робітника. Відповідальний розвиток Carlsberg включає комплекс документів, зокрема: політика щодо особистісного різноманіття, Кодекс постачальників і ліцензіатів, політика забезпечення охорони праці та безпеки; політика з прав людини та трудових прав та інші [16].

Узагальнення елементів забезпечення інтелектуалізації менеджменту персоналу, на яких базується розвиток організаційної культури підприємств-лідерів харчової промисловості, наведено на рис.1.

Висновки. Процеси інтелектуалізації менеджменту персоналу впливають на розвиток організаційної культури підприємства. Ці процеси, спрямовані на підвищення рівня інтелектуальних ресурсів та їхнє використання для досягнення стратегічних цілей підприємств харчової промисловості. Вони включають інтеграцію знань, навичок, інновацій, а також розвиток цінностей та поведінкових моделей, що підвищують ефективність.

Головною частиною розвитку організаційної культури підприємства є корпоративна соціальна відповідальність, яка вносить прогресивні зміни в традиції, філософію бізнесу, стиль управління, процеси інтелектуалізації. Зокрема, перевагами впливу інтелектуалізації менеджменту персоналу на організаційну культуру підприємств харчових промисловості є: прийняття більш зважених і обґрунтованих управлінських рішень, що позитивно впливає на продуктивність; впровадження сучасних соціальних стандартів, політик, кодексів етики та поведінки, які інтегруються

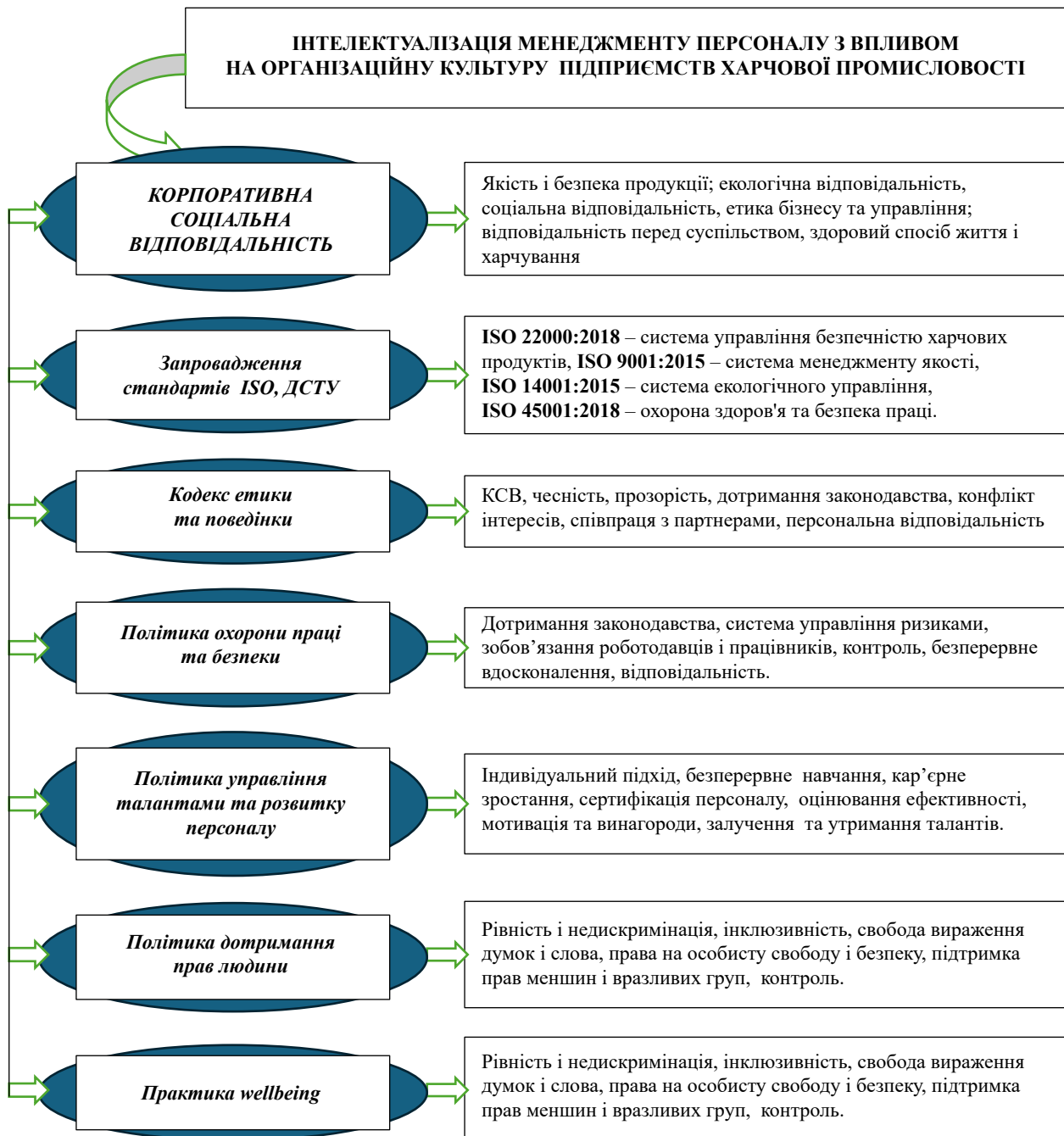


Рис. 1. Елементи забезпечення інтелектуалізації менеджменту персоналу з впливом на організаційну культуру підприємств харчової промисловості

Джерело: систематизовано авторами

у загальну стратегію розвитку підприємства; формування інтелектуального потенціалу для швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі; застосування методик розвитку інтелектуальних ресурсів для підвищення мотивації персоналу, зміцнення командного духу та створення позитивного творчого робочого середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. URL: [https://](https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnukulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv)

speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnukulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv

2. Ареф'єва В.О., Ареф'єв С.О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109>

3. Войтенко О. В. Організаційна культура як чинник професійного благополуччя особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип.1. С.38–44. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44>

4. Грішнова О. А., Баннікова П.О. Організаційна культура як драйвер корпоративного волонтерства в Україні в умовах сучасних викликів. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 87–92. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.16>

5. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2 (41). URL: <https://doi.org/10.31673/24158089.2023.120440>

6. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко та інші. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

7. Шедяков В. Є. Середовище господарювання та організаційна культура. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 4. С. 59–70. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12208392>

8. Найбільші харчові компанії зі свіжого рейтингу *Forbes Ukraine*. URL: <https://newfood.ua/2024/12/04/naybilshi-kharchovi-kompanii-zi-svizhoho-reytnhu-forbes-ukraine/>

9. Корпоративний Кодекс Кернел. URL: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/NKK15_Kernel.pdf

10. Ключові корпоративні компетенції в Kernel. URL: <https://career.kernel.ua/klyuchovi-korporativni-kompetencziyi/>

11. Булах Андрій Many Happy People: Як МХП інвестує у своїх працівників. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/biznes-v-ukrajini-yak-pobuduvati-micnu-komandu-ta-investuvati-v-pracivnikiv-dosvid-mhp-50455193.html>

12. Офіційний сайт корпорації Рошен. URL: <https://www.roshen.com/ua>

13. Різноманітність, справедливість та інклюзивність в компанії Coca-Cola. URL: <https://coca-colacompany.com/social/diversity-and-inclusion>

14. Кожен працівник – лідер? Стратегія управління людьми в МакДональдз. URL: <https://delo.ua/business/kozen-pracivnik-lider-strategiya-upravlinnya-lyudmi-v-makdonaldz-432607/>

15. Nestle: офіційний сайт. Звіт про створення спільних цінностей та сталий розвиток. URL: https://nestle.ua/sites/g/files/pydnaa316/files/2024-07/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en_0.pdf

16. Кодекс етики та поведінки. Carlsberg Ukraine. URL: <https://carlsbergukraine.com/media/uf0pp10p/кодекс-етики-та-поведінки-2021.pdf>

REFERENCES:

1. Antunevych V. Yak viyna zminylo orhanizatsiynu kulturu ta tsinnosti kompaniy [How the war changed the organizational culture and values of companies]. Available at: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnukulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>

2. Arefyeva V.O., Arefyev S.O. (2020) Upravlinnya orhanizatsiynoyu kulturoyu ta rozvytkom yak osnova stabiynoi diyalnosti pidpryyemstva [Organizational culture and development management as the basis for stable enterprise activity]. *Ekonomichnyy visnyk*, no. 3, pp. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109>

3. Voytenko O. V. (2024) Orhanizatsiyna kultura yak chynnyk profesynnoho blahopoluchchya osobystosti. [Organizational culture as a factor of professional well-being of an individual.]. *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 1, pp. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-38-44>

4. Hrishnova O. A., Bannikova P.O. (2022) Orhanizatsiyna kultura yak drayver korporativnoho volonterstva v Ukraini v umovakh suchasnykh vyklykiv. [Organizational culture as a driver of corporate volunteering in Ukraine in the face of modern challenges]. *Intelekt XXI*, no. 3, pp. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-3.16>

5. Yevtushenko N.O., Vashchenko O.P., Zavorodniy A.A. (2023) Orhanizatsiyna kultura pidpryyemstva: teoretychnyy aspekt. [Organizational culture of the enterprise: theoretical aspect]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1–2 (41). DOI: <https://doi.org/10.31673/24158089.2023.120440>

6. Bezpalko V., Berher A.D., Berezyanko T.M., Hrynyuk Yu.M., Hryshchenko D.H. (2022) Menedzhment personalu : navchalnyy posibnyk [Personnel management: a training manual]. Kyiv : MPP “LYNO”, 612 p.

7. Shedyakov V. YE. (2024) Seredovyshche hospodaryuvannya ta orhanizatsiyna kul'tura. [Business environment and organizational culture]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 4, pp. 59–70. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12208392>

8. Naibilshi kharchovi kompanii zi svizhoho reytynhu Forbes Ukraine [The largest food companies from the latest Forbes Ukraine ranking]. Available at: <https://newfood.ua/2024/12/04/naybilshi-kharchovi-kompanii-zi-svizhoho-reytnhu-forbes-ukraine/>

9. Korporativnyi Kodeks Kernel [Corporate Code Kernel]. Available at: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2017/09/NKK15_Kernel.pdf

10. Kliuchovi korporativni kompetentsii v Kernel [Key corporate competencies at Kernel]. Available at: <https://career.kernel.ua/klyuchovi-korporativni-kompetencziyi/>

11. Bulakh Andriy Many Happy People: How MHP invests in its employees. Available at: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/biznes-v-ukrajini-yak-pobuduvati-micnu-komandu-ta-investuvati-v-pracivnikiv-dosvid-mhp-50455193.html>

12. Ofitsiyniy sait korporatsii Roshen [Official website of Roshen]. Available at: <https://www.roshen.com/ua>

13. Riznomanitnist, spravedlyvist ta inkluzyvnist v kompanii Coca-Cola [Diversity, equity and inclusion at Coca-Cola]. Available at: <https://coca-colacompany.com/social/diversity-and-inclusion>

14. Kozhen pratsivnyk – lider? Stratehiia upravlinnia liudmy v MakDonaldz [Is Every Employee a Leader? People Management Strategy at McDonald's]. Available at: <https://delo.ua/business/kozen-pracivnik-lider-strategiya-upravlinnya-lyudmi-v-makdonaldz-432607/>

15. Nestle: official website. Creating Shared Value and Sustainability Report. Available at: https://nestle.ua/sites/g/files/pydnaa316/files/2024-07/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en_0.pdf

16. Kodeks etyky ta povedinky [Code of Ethics and Conduct]. Carlsberg Ukraine. Available at: <https://carlsbergukraine.com/media/uf0pp10p/кодекс-етики-та-поведінки-2021.pdf>