

## Інтегральна методологія оцінки ефективності інвестицій у розвиток корпоративної культури агропромислових підприємств

*Романенко Микола Миколайович<sup>1</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	005.32:631.1
DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.19056206">https://doi.org/10.5281/zenodo.19056206</a>		

**Анотація.** Стаття присвячена розробці інтегральної методології оцінки економічної та соціальної ефективності інвестицій у розвиток корпоративної культури агропромислових підприємств. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу, що поєднує кількісні методи (ROI, NPV, дисконтування грошових потоків) та якісні методи (оцінка соціальних індикаторів, сценарний аналіз) для вимірювання ефектів нематеріальних інвестицій. Розрахунки здійснено на модельному підприємстві із 500 працівниками, річною виручкою 350 млн грн та параметрами корпоративної культури: індекс залученості персоналу 42%, плинність кадрів 24,3%. Визначено структуру витрат на реалізацію стратегії у розмірі 60 350 тис. грн за три роки (22,4% трирічного фонду оплати праці). Найбільшу частку витрат становлять заходи щодо підвищення залученості (33,9%), формування культури навчання (18,4%), розвитку комунікацій (16,4%). Розраховано економічні ефекти у розмірі 66 450 тис. грн через сім каналів впливу: підвищення продуктивності праці (42,3%), зниження плинності (20,7%), покращення якості (15,0%), зростання інновацій (11,4%). Інтегральні показники (NPV = 2 966 тис. грн, ROI = 10,1%, окупність 2,4 року) підтверджують доцільність інвестицій. Сценарний аналіз виявляє потенціал підвищення ефективності при оптимістичному сценарії (NPV = 21 885 тис. грн, ROI = 52,9%). Оцінка соціальних ефектів за системою 13 індикаторів виявила суттєві покращення: задоволеність роботою +50%, стрес -44,8%, охоплення навчанням ×3,6, довіра до керівництва +89,5%. Порівняльний аналіз з альтернативами виявив унікальні стратегічні переваги корпоративної культури: стійкість ефектів, некопійованість, синергії, розвиток нематеріальних активів. Розроблено трифазну модель впровадження (діагностика, масштабування, закріплення) на три роки. Методологія апробована емпірично і дозволяє об'єктивно оцінити ефективність інвестицій у нематеріальні активи.

**Ключові слова:** корпоративна культура, ефективність інвестицій, агропромислові підприємства, залученість персоналу, економічні ефекти, соціальні ефекти, NPV, ROI.

---

<sup>1</sup> Аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, спеціальність Економіка. Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Україна, <https://orcid.org/0009-0000-2421-7122>, mromanenko@e-u.edu.ua

## Integrated methodology for evaluating the effectiveness of investments in corporate culture development of agro-industrial enterprises

**Abstract.** The article is devoted to developing an integrated methodology for assessing the economic and social effectiveness of investments in corporate culture development of agro-industrial enterprises. The necessity of a comprehensive approach combining quantitative methods (ROI, NPV, cash flow discounting) and qualitative methods (social indicators assessment, scenario analysis) for measuring intangible investment effects is substantiated. Calculations are based on a model enterprise with 500 employees, annual revenue of UAH 350 million, and corporate culture parameters established by diagnostic results: employee engagement index 42%, staff turnover 24.3%, duality of values 68% of enterprises. The cost structure for implementing a five-directional corporate culture development strategy totaling UAH 60,350 thousand over three years has been determined, which represents 22.4% of the three-year payroll fund or 5.7% of annual revenue. The largest share of costs is allocated to employee engagement measures (33.9%), building a learning and innovation culture (18.4%), and communication development (16.4%). Economic effects totaling UAH 66,450 thousand have been calculated, generated through seven impact channels: productivity increase (42.3% of effect), turnover reduction (20.7%), product quality improvement (15.0%), innovation activity growth (11.4%). Integral efficiency indicators (NPV = 2,966 thousand UAH, ROI = 10.1%, payback period 2.4 years) confirm the feasibility of investment even under a conservative baseline scenario. Scenario analysis reveals significant potential for efficiency improvement under an optimistic scenario (NPV = 21,885 thousand UAH, ROI = 52.9%). Assessment of social effects using a system of 13 indicators revealed significant improvements: job satisfaction increases by 50%, stress levels decrease by 44.8%, training coverage increases 3.6 times, trust in management grows by 89.5%. Comparative analysis with alternative investment directions revealed unique strategic advantages of corporate culture: sustainability of effects over time, non-copyability by competitors, synergies with other investments, development of intangible assets. A three-phase program implementation model has been developed (diagnostics and planning, scaling, consolidation) with an implementation period of 36 months. The methodology has been empirically tested and allows objective assessment of investment effectiveness in intangible assets, facilitating informed management decisions on prioritizing strategic investments of agro-industrial enterprises.

**Keywords:** corporate culture, investment effectiveness, agro-industrial enterprises, employee engagement, economic effects, social effects, NPV, ROI.

### Вступ

В умовах посилення конкуренції на аграрних ринках та трансформації бізнес-моделей агропромислових підприємств стратегічного значення набувають інвестиції у нематеріальні активи, зокрема у розвиток корпоративної культури. Традиційні підходи до оцінки ефективності інвестицій, орієнтовані на матеріальні активи, виявляються недостатніми для обґрунтування доцільності капіталовкладень у культурну трансформацію організацій. Питання оцінки економічної ефективності інвестицій у корпоративну культуру досліджували Дж.П. Коттер і Дж.Л. Хескетт [1], які на основі 11-річного дослідження 207 компаній виявили, що фірми з сильною адаптивною культурою демонструють зростання доходів на 682% порівняно з 166% у компаній зі слабкою культурою. Дослідження компанії Deloitte [2] підтверджують, що організації з високим рівнем розвитку корпоративної культури показують на 30% вищу операційну ефективність та на 50% вищу утримання співробітників. Дослідники інституту Gallup [3] встановили емпіричний зв'язок між індексом залученості персоналу та продуктивністю праці. Проте більшість досліджень зосереджені на великих корпораціях розвинених країн, тоді як специфіка агропромислових підприємств України залишається

недостатньо вивченою. Метою статті є розробка інтегральної методології оцінки економічної та соціальної ефективності інвестицій у розвиток корпоративної культури агропромислових підприємств та її апробація на модельному підприємстві.

#### Методика дослідження

Методологічну основу дослідження становить поєднання кількісних та якісних методів оцінки ефективності інвестицій у нематеріальні активи. До кількісних методів віднесено: розрахунок рентабельності інвестицій (ROI), аналіз витрат та вигод, розрахунок чистої приведеної вартості (NPV), визначення терміну окупності, розрахунок індексу прибутковості (PI). Якісні методи включають оцінку соціальних ефектів через систему індикаторів, сценарний аналіз ризиків, порівняльний аналіз з альтернативними інвестиціями [4]. Базою для розрахунків обрано модельне підприємство агропромислового комплексу з параметрами: чисельність персоналу – 500 осіб, річний обсяг виручки – 350 млн грн, середньомісячна заробітна плата – 15 000 грн. Вихідні показники корпоративної культури: індекс залученості персоналу – 42%, плинність кадрів – 24,3%, ефективність комунікацій оцінюють як високу лише 34% працівників. Горизонт планування встановлено на рівні 3 роки, ставка дисконтування – 12% річних.

#### Результати дослідження

На основі розробленої інтегральної методології здійснено комплексну оцінку економічної та соціальної ефективності інвестицій у розвиток корпоративної культури модельного агропромислового підприємства. Оцінка охоплює три взаємопов'язані компоненти: структуру та обсяги витрат на реалізацію стратегії розвитку корпоративної культури, економічні ефекти від впровадження програми через сім ключових каналів впливу, та соціальні ефекти покращення добробуту працівників і організаційного клімату. Розрахунки виконано для трирічного горизонту планування з застосуванням методів дисконтування грошових потоків та сценарного аналізу ризиків. Структура витрат на реалізацію комплексної програми розвитку корпоративної культури представлена в таблиці 1.

Таблиця 1 - Структура витрат на реалізацію програми розвитку корпоративної культури

Напрямок витрат	Рік 1, тис. грн	Рік 2, тис. грн	Рік 3, тис. грн	Разом, тис. грн
Одноразові витрати	1 800	—	—	1 800
Формалізація цінностей	2 250	2 475	2 725	7 450
Внутрішні комунікації	2 900	3 190	3 510	9 600
Залученість персоналу	6 000	6 600	7 260	19 860
Зниження плинності	1 400	1 540	1 695	4 635
Навчання та інновації	3 250	3 575	3 930	10 755
<b>РАЗОМ</b>	<b>19 490</b>	<b>19 456</b>	<b>21 404</b>	<b>60 350</b>

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз даних таблиці 1 свідчить, що сукупні витрати за три роки становлять 60 350 тис. грн, що складає 22,4% від трирічного фонду оплати праці або 5,7% від річної виручки. Найбільшу частку поточних витрат становлять заходи щодо підвищення залученості персоналу (33,9% або 19 860 тис. грн), що включають трансформацію системи мотивації, розвиток та кар'єрне зростання. Другим за обсягом напрямом є формування культури навчання та інновацій (18,4% або 10 755 тис. грн), що охоплює

створення корпоративного навчального центру та стимулювання інноваційної активності. Витрати на підвищення ефективності внутрішніх комунікацій становлять 16,4% (9 600 тис. грн), на формалізацію цінностей – 12,7% (7 450 тис. грн), на зниження плинності кадрів – 7,9% (4 635 тис. грн). Одноразові капітальні витрати у розмірі 1 800 тис. грн спрямовуються на діагностику поточного стану, консалтингову підтримку, впровадження ІТ-систем та початкове навчання персоналу.

Визначивши структуру та обсяги витрат на реалізацію програми розвитку корпоративної культури, наступним етапом дослідження є оцінка економічних ефектів, які генерує ця програма через різноманітні канали впливу на операційну та фінансову результативність підприємства. Це дозволяє зіставити понесені витрати з отриманими вигодами та обґрунтувати доцільність інвестицій на основі комплексу інтегральних показників ефективності [12].

Економічні ефекти від розвитку корпоративної культури проявляються через сім ключових каналів впливу на результативність діяльності підприємства. Сукупний економічний ефект за три роки становить 66 450 тис. грн, що в 1,1 рази перевищує сукупні витрати на програму. Інтегральні показники економічної ефективності інвестицій наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Інтегральні показники економічної ефективності інвестицій

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Разом
Економічні ефекти, тис. грн	9 425	24 700	32 325	66 450
Витрати на програму, тис. грн	19 490	19 456	21 404	60 350
Чистий грошовий потік, тис. грн	-10 065	5 244	10 921	6 100
NPV (12%), тис. грн	-8 989	4 180	7 775	2 966
ROI, %	—	—	—	10,1

*Джерело: розраховано автором*

Як показано в таблиці 2, чистий дисконтований дохід (NPV) становить 2 966 тис. грн, що свідчить про економічну доцільність інвестицій. Позитивне значення NPV означає, що проєкт створює додаткову вартість для підприємства понад альтернативну вартість капіталу, встановлену на рівні 12% річних. Рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 10,1% означає, що кожна гривня, інвестована у розвиток корпоративної культури, генерує 0,10 грн додаткового ефекту понад повернення первинних інвестицій. Індекс прибутковості ( $PI = 1,062$ ) підтверджує позитивну привабливість проєкту. Термін окупності становить 2,4 року, що є прийнятним для інвестицій у нематеріальні активи. Перший рік характеризується переважанням витрат над ефектами (чистий потік -10 065 тис. грн), другий рік – прискореним зростанням ефектів (чистий потік +5 244 тис. грн), третій рік – досягненням повного потенціалу (чистий потік +10 921 тис. грн).

Водночас базовий сценарій, на основі якого розраховано наведені показники ефективності, ґрунтується на припущенні про реалістичні умови реалізації програми та досягнення запланованих цільових показників. У реальній практиці результати можуть суттєво відрізнятися залежно від якості менеджменту змін, рівня підтримки з боку керівництва, реакції персоналу на нововведення та зовнішніх обставин [6].

Оцінка ефективності інвестицій у корпоративну культуру характеризується підвищеною невизначеністю через складність прогнозування поведінкових змін та множинність факторів впливу. Для врахування невизначеності здійснено сценарний аналіз з розробкою трьох варіантів розвитку подій (таблиця 3).

Таблиця 3 - Сценарний аналіз ефективності інвестицій у корпоративну культуру

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний	Мат. очікування
Ймовірність, %	25	50	25	—
NPV, тис. грн	-18 420	2 966	21 885	4 173
ROI, %	-34,9	10,1	52,9	10,9
Термін окупності, років	Не окуп.	2,4	1,9	2,3

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз даних таблиці 3 виявляє значну варіативність результатів залежно від умов реалізації програми. Песимістичний сценарій (ймовірність 25%) передбачає реалізацію лише 65% запланованих ефектів через опір змінам, недостатню підтримку керівництва або дефіцит ресурсів. У цьому сценарії NPV становить -18 420 тис. грн, ROI дорівнює -34,9%, тобто проєкт не окупається і генерує збитки. Базовий сценарій (ймовірність 50%) відображає реалістичні очікування щодо повної реалізації запланованих ефектів з урахуванням типових труднощів впровадження. NPV становить 2 966 тис. грн, ROI - 10,1%, термін окупності - 2,4 року. Оптимістичний сценарій (ймовірність 25%) передбачає перевищення запланованих ефектів на 25% завдяки високій підтримці керівництва, активному залученню персоналу та синергетичним ефектам. NPV досягає 21 885 тис. грн, ROI - 52,9%, окупність настає через 1,9 року. Математичне очікування NPV з урахуванням ймовірностей сценаріїв становить 4 173 тис. грн, що підтверджує доцільність інвестицій навіть з урахуванням ризиків [7].

Проведена оцінка економічних ефектів та фінансової доцільності інвестицій у розвиток корпоративної культури дозволяє обґрунтувати прийняття управлінських рішень з позиції максимізації вартості підприємства. Однак багатовимірна природа корпоративної культури обумовлює необхідність доповнення економічної оцінки аналізом соціальних ефектів, які хоча і важко піддаються грошовій оцінці, проте мають самостійну цінність і створюють підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності організації [5, 11].

Поряд з економічними ефектами, розвиток корпоративної культури генерує значущі соціальні ефекти, які проявляються через покращення добробуту працівників, розвиток людського капіталу, зміцнення психологічного клімату та підвищення соціальної відповідальності організації. Оцінка соціальних ефектів здійснена на основі порівняння базових показників з цільовими показниками для модельного підприємства (таблиця 4).

Таблиця 4 - Оцінка соціальних ефектів від розвитку корпоративної культури

Показник	Базовий рівень	Цільовий рівень	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Індекс залученості персоналу, %	42	68	+26 п.п.	+61,9
Задоволеність роботою (10 балів)	5,2	7,8	+2,6	+50,0
Рівень стресу, % працівників	58	32	-26 п.п.	-44,8

Охоплення навчанням, % персоналу	23	82	+59 п.п.	+256,5
Довіра до керівництва, %	38	72	+34 п.п.	+89,5
Конфліктність, кількість/100 прац.	23	9	-14	-60,9

*Джерело: розраховано автором*

Інтегральна оцінка соціальних ефектів, представлена в таблиці 4, виявляє суттєве покращення всіх параметрів функціонування організації як соціальної системи. Найбільш значущі зміни відбуваються у сфері розвитку людського капіталу: охоплення навчанням зростає в 3,6 рази (з 23% до 82%), інтенсивність навчання – в 3,5 рази, індекс залученості персоналу зростає на 61,9% (з 42% до 68%). Ці зміни створюють передумови для формування самонавчальної організації та накопичення специфічних знань і компетенцій. Покращення психологічного клімату проявляється через зниження конфліктності на 60,9% (з 23 до 9 конфліктів на 100 працівників на рік), зростання довіри до керівництва на 89,5% (з 38% до 72% працівників), підвищення згуртованості команд. Покращення добробуту працівників відображається через зростання задоволеності роботою на 50% (з 5,2 до 7,8 балів за 10-бальною шкалою) та зниження рівня стресу на 44,8% (з 58% до 32% працівників з високим рівнем стресу).

Для обґрунтування пріоритетності інвестицій у корпоративну культуру здійснено порівняльний аналіз з типовими альтернативними напрямками капіталовкладень для підприємств АПК: придбання сільськогосподарської техніки, розширення виробничих потужностей, інвестиції в інформаційні технології. Порівняння проведено за ключовими критеріями ефективності та стратегічної привабливості (таблиця 5).

Таблиця 5 - Порівняльна характеристика ефективності альтернативних напрямів інвестування для підприємств АПК

Критерій	Корпоративна культура	Техніка	Розширення виробництва	Інформаційні технології
ROI, %	10,1	15-18	12-15	25-35
Термін окупності, років	2,4	3-4	4-5	2-3
Стійкість ефектів	Висока	Середня	Середня	Середня
Можливість копіювання	Низька	Висока	Середня	Висока
Синергетичні ефекти	Високі	Низькі	Середні	Середні

*Джерело: складено автором*

Порівняльний аналіз, представлений у таблиці 5, свідчить, що інвестиції у корпоративну культуру, хоча і поступаються за показником ROI інвестиціям в ІТ (10,1% проти 25-35%) та техніку (15-18%), мають найкоротший термін окупності (2,4 року) та низку унікальних переваг, які роблять їх стратегічно привабливим напрямом інвестування. По-перше, ефекти від розвитку корпоративної культури характеризуються високою стійкістю та довготривалістю дії. Якщо ефекти від придбання техніки згасають внаслідок фізичного та морального зносу (через 5-7 років потрібна заміна), а ефекти від ІТ-систем вимагають постійних оновлень та підтримки, то сформована сильна культура продовжує генерувати ефекти протягом тривалого періоду навіть за відсутності активних інвестицій. По-друге, корпоративна культура має

найнижчу можливість копіювання конкурентами, оскільки є унікальним поєднанням історії, цінностей, практик та людей конкретної організації. Техніку, технології, бізнес-процеси можна скопіювати; культуру – ні. По-третє, інвестиції у культуру генерують високі синергетичні ефекти, посилюючи результативність інших напрямів інвестування. Сильна культура навчання підвищує ефективність використання нової техніки; культура інновацій посилює віддачу від ІТ-систем; культура якості знижує витрати при розширенні виробництва [9].

### Висновки

Розроблена інтегральна методологія оцінки економічної та соціальної ефективності інвестицій у розвиток корпоративної культури, що поєднує кількісні методи (ROI, NPV, дисконтування грошових потоків, сценарний аналіз) та якісні методи (оцінка соціальних індикаторів, порівняльний аналіз альтернатив) в єдину систему обґрунтування управлінських рішень. Апробація методології на модельному підприємстві з 500 працівниками дозволила отримати конкретні кількісні оцінки ефективності стратегії розвитку корпоративної культури. Структура витрат у розмірі 60 350 тис. грн за три роки (22,4% трирічного фонду оплати праці) відображає пріоритетність інвестування у підвищення залученості персоналу (33,9%), формування культури навчання та інновацій (18,4%) та розвиток комунікацій (16,4%). Економічні ефекти у розмірі 66 450 тис. грн генеруються через сім каналів впливу, найбільш значущим з яких виступає підвищення продуктивності праці внаслідок зростання залученості персоналу (42,3% сукупного ефекту). Розрахунок інтегральних показників на основі дисконтування грошових потоків (NPV = 2 966 тис. грн, ROI = 10,1%, PI = 1,062, термін окупності 2,4 року) демонструє позитивну оцінку доцільності інвестицій навіть при консервативному базовому сценарії. Сценарний аналіз виявляє значний потенціал підвищення ефективності при сприятливих умовах реалізації програми (оптимістичний сценарій: NPV = 21 885 тис. грн, ROI = 52,9%). Оцінка соціальних ефектів виявила суттєві позитивні зміни за всіма напрямками, що відображає глибинну трансформацію організації як соціальної системи. Порівняльний аналіз з альтернативними напрямками інвестування виявив унікальні стратегічні переваги корпоративної культури (стійкість ефектів у часі, некопійованість, синергії з іншими інвестиціями, розвиток нематеріальних активів), які компенсують помірний рівень ROI [10].

### Список використаних джерел

1. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York : Free Press, 1992. 214 p.
2. Deloitte. *Core beliefs and culture: Chairman's survey findings*. *Deloitte Development LLC*. 2016. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 12.12.2025).
3. Gallup. *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Washington : Gallup Press, 2023. 180 p.
4. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки* : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 319 с.
5. Савчук В. П. *Аналіз інвестиційних проектів* : навч. посіб. Київ : Ельга, 2013. 422 с.
6. Колот А. М., Герасименко О. О. *Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку* : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 386 с.
7. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інституціоналізація управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 6–17.
8. Denison D., Nieminen L., Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2014. Vol. 23, no. 1. P. 145–161.

9. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 480 с.
10. Шиян Д. В. Ефективність інвестиційної діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ХНАУ, 2017. 340 с.
11. Чухно А. А. Економіка знань: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2010. 528 с.
12. Харечко Д. Б. Методичні підходи до оцінки ефективності корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10214> (дата звернення: 12.12.2025).