

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Трансформація корпоративної культури організації в умовах
в сучасних викликів

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Нанка В.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Нанка Віктор Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Трансформація корпоративної культури організації в умовах сучасних викликів

керівник проєкту (роботи) Соколов Андрій Васильович, к. держ. упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року № 484

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади трансформації корпоративної культури підприємства

2. Дослідження корпоративної культури підприємства в умовах сучасних викликів

3. Напрями удосконалення та трансформації корпоративної культури підприємства в умовах кризових та воєнних викликів

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Соколов А.В., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

_____ Нанка В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Соколов А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 103 с., 29 табл., 8 рис., 80 джерел.

Магістерська дипломна робота присвячена дослідженню процесів трансформації корпоративної культури підприємства в умовах сучасних соціально-економічних та управлінських викликів.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є система корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження є процеси трансформації корпоративної культури підприємства в умовах сучасних викликів.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний та структурно-функціональний підходи, метод порівняння, економічного аналізу, узагальнення, моделювання.

У роботі систематизовано наукові підходи до визначення сутності корпоративної культури, проаналізовано сучасні виклики, що зумовлюють необхідність її трансформації та оцінено стан корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна». За результатами дослідження запропоновано інтегровану модель трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» та розроблено програму інтеграції культури інновацій та креативності, стратегічно узгоджену з ESG-стратегією Carlsberg Group. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та доведено їх позитивний вплив на конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ, ІННОВАЦІЇ, КРЕАТИВНІСТЬ, ESG-СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні засади трансформації корпоративної культури підприємства	10
1.1 Сутність і роль корпоративної культури в системі управління підприємством	10
1.2 Типологія корпоративної культури та сучасні моделі її розвитку в умовах змін	20
1.3 Сучасні стратегії формування і трансформації корпоративної культури підприємства	30
Висновки до 1 розділу	41
2 Дослідження корпоративної культури підприємства в умовах сучасних викликів	43
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства	43
2.2 Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Карлсберг Україна»	53
2.3 Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах сучасних викликів	61
Висновки до 2 розділу	70
3 Напрями удосконалення та трансформації корпоративної культури підприємства в умовах кризових та воєнних викликів	72
3.1 Розробка інтегрованої моделі розвитку корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в сучасних умовах господарювання	72
3.2 Розробка програми інтеграції культури інновацій та креативності в системі корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна»	79
Висновки до 3 розділу	87
Висновки	90
Перелік посилань	93

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують в середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої російською воєнною агресією, глобалізаційними процесами, цифровізацією бізнесу, загостренням конкурентної боротьби, трансформацією ринку праці та зростанням вимог суспільства до соціальної й екологічної відповідальності бізнесу. За таких умов особливого значення набуває корпоративна культура як стратегічний нематеріальний ресурс, що забезпечує згуртованість персоналу, адаптивність організації до змін та реалізацію довгострокових цілей розвитку.

Проблематика корпоративної культури та її впливу на ефективність діяльності організації широко висвітлена в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження сутності, структури та типології корпоративної культури зробили такі автори, як Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Діл і А. Кеннеді, К. Камерон та Р. Куїнн. Питання трансформації корпоративної культури в умовах змін, інноваційного розвитку та сталого розвитку розглядаються у працях сучасних дослідників у галузі менеджменту та управління персоналом, а саме І. Шавкуна, Я. Дибчинської, Т. Сазонової, А. Курченко, О.Замкового, О. Таран, В. Сербіна, І. Абрамової, Л. Лазоренко та інших.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання практичної трансформації корпоративної культури на підприємствах харчової промисловості України, з урахуванням ESG-підходів та сучасних викликів, залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює доцільність проведення даного дослідження.

Для міжнародних компаній, зокрема підприємств харчової промисловості, корпоративна культура дедалі частіше розглядається не лише як система спільних цінностей і норм поведінки, а як інструмент реалізації стратегій сталого розвитку, інноваційності та відповідального корпоративного управління. У цьому контексті актуальним є питання трансформації

корпоративної культури відповідно до сучасних викликів, з якими стикаються підприємства на глобальному та національному рівнях.

ПрАТ «Карлсберг Україна», будучи частиною міжнародної групи Carlsberg Group, функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань, посилення ESG-вимог та необхідності адаптації корпоративних практик до українського соціально-економічного середовища. Це зумовлює потребу в системному дослідженні процесів трансформації корпоративної культури підприємства з урахуванням сучасних викликів і стратегічних орієнтирів сталого розвитку.

Таким чином, обрана тема дипломної роботи є актуальною з наукової та практичної точок зору, оскільки спрямована на пошук ефективних управлінських рішень у сфері розвитку корпоративної культури підприємства.

Саме це зумовило вибір теми магістерської роботи, її мету, завдання та науково-практичну спрямованість.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити сутність і роль корпоративної культури в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні виклики, що впливають на трансформацію корпоративної культури;
- оцінити стан та особливості корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- визначити ключові напрями трансформації корпоративної культури підприємства;
- розробити інтегровану модель трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна», що забезпечує систематизацію та узагальнення ключових напрямів її трансформації в умовах сучасних викликів;

- розробити програму інтеграції культури інновацій та креативності з урахуванням ESG-стратегії Carlsberg Group;

- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна».

Предметом дослідження є процеси трансформації корпоративної культури підприємства в умовах сучасних викликів.

У процесі виконання дипломної роботи застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, метод порівняння, економічного аналізу, узагальнення та моделювання. Для обґрунтування практичних пропозицій використано методи економічних розрахунків та експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні матеріали та звітність Carlsberg Group і ПрАТ «Карлсберг Україна», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали профільних організацій, а також результати власних узагальнень автора.

Наукова новизна одержаних у магістерській роботі результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень і розробці практичних підходів до формування та трансформації корпоративної культури підприємства в умовах сучасних соціально-економічних і організаційних викликів. Основні наукові результати, що характеризуються новизною, полягають у такому:

удосконалено:

підходи до трансформації корпоративної культури підприємства з урахуванням цифровізації бізнес-процесів, розвитку гібридних форм взаємодії, підвищення стійкості персоналу, формування інклюзивного та психологічно безпечного робочого середовища, а також стимулювання інноваційності й креативності, навчання та розвитку персоналу;

застосування комплексного інструментарію аналізу корпоративної культури, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання;

дістали подальшого розвитку:

концепція корпоративної культури як повноцінного стратегічного ресурсу підприємства, узгодженого з бізнес-цілями та ESG-пріоритетами;

теоретичні засади формування і трансформації корпоративної культури під впливом сучасних умов господарювання;

запропоновано:

інтегровану модель трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна», яка має системний характер і відображає послідовний процес адаптації корпоративної культури до зовнішніх викликів ринку;

розроблено:

програму інтеграції культури інновацій та креативності, стратегічно узгоджену з ESG-стратегією Carlsberg Group.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», а також у застосуванні запропонованих підходів на інших підприємствах харчової промисловості з урахуванням галузевої специфіки.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати магістерської роботи були представлені і ухвалені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» 20-21 жовтня 2025 р. (Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025).

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 103 сторінки, 29 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел нараховує 80 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль корпоративної культури в системі управління підприємством

У сучасній теорії та практиці менеджменту корпоративна культура розглядається як один із ключових чинників ефективного функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Посилення ролі людського капіталу, ускладнення організаційних структур та динамічність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування таких управлінських підходів, які б забезпечували узгодженість цінностей, норм поведінки та стратегічних цілей організації. Саме корпоративна культура виступає інтегруючим елементом, що поєднує формальні управлінські механізми з неформальними аспектами організаційної взаємодії [1 - 4].

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «корпоративна культура», що пояснюється багатогранністю даного явища та різноманітним дослідницьким підходом. Так, відповідно до концепції Е. Шейна, корпоративна культура являє собою систему базових припущень, сформованих у процесі адаптації організації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які визнаються більшістю членів організації та передаються новим працівникам як правильний спосіб сприйняття, мислення та поведінки [5]. Інші науковці визначають корпоративну культуру як сукупність цінностей, переконань, норм і символів, що визначають поведінку працівників і формують унікальну ідентичність підприємства [6].

Узагальнюючи наукові підходи, корпоративну культуру доцільно розглядати як систему спільних цінностей, норм, моделей поведінки та управлінських практик, які поділяються працівниками організації та визначають характер їхньої взаємодії в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Такий підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру не лише як соціально-психологічне явище, а й як інструмент управління, що має безпосередній вплив на результати діяльності організації [3,4].

Корпоративна культура є складним багаторівневим явищем, що формується в процесі розвитку організації та відображає систему спільних цінностей, норм і моделей поведінки її працівників. У науковій літературі структура корпоративної культури найчастіше розглядається як сукупність взаємопов'язаних рівнів, кожен з яких виконує специфічну функцію у формуванні організаційної поведінки.

Однією з найбільш поширених і визнаних є концепція корпоративної культури, запропонована Е. Шейном [5].

Відповідно до цієї моделі, корпоративна культура складається з трьох основних рівнів, що відображено на рисунку 1.1.

Перший рівень - артефакти - охоплює зовнішні, легко спостережувані прояви культури, зокрема стиль управління, організаційну символіку, дрес-код, корпоративні ритуали та особливості комунікації.

Другий рівень представлений проголошеними цінностями та нормами, які відображають офіційно задекларовані принципи діяльності організації, її місію, стратегічні цілі та правила поведінки персоналу.

Третій, найглибший рівень, включає базові припущення - несвідомі установки, переконання та уявлення, що формуються впродовж тривалого часу й визначають сприйняття працівниками реальності, їхні рішення та моделі поведінки.

Таким чином, структура корпоративної культури має ієрархічний характер, де поверхневі елементи ґрунтуються на глибинних ціннісних орієнтаціях і базових припущеннях. Усвідомлення та аналіз усіх рівнів корпоративної культури є необхідною умовою ефективного управління організацією, оскільки саме вони визначають здатність колективу адаптуватися до змін, забезпечувати внутрішню згуртованість і досягати стратегічних цілей [9, 10].

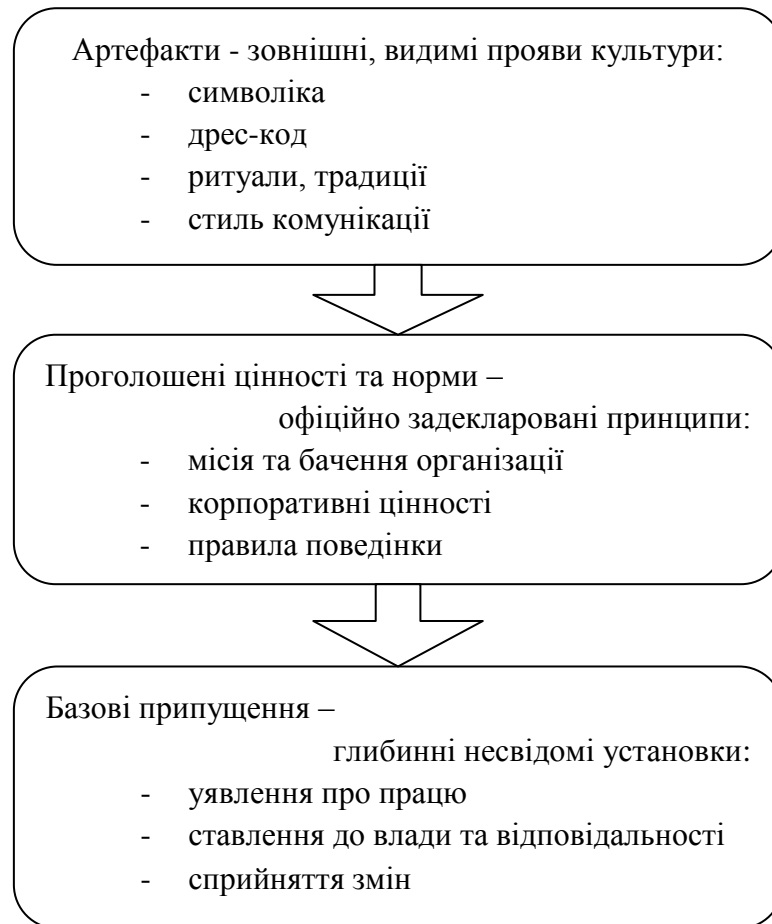


Рисунок 1.1 – Модель корпоративної культури за Е. Штейном

Ефективне управління корпоративною культурою потребує узгодженості між усіма рівнями, оскільки суперечності між проголошеними цінностями та базовими припущеннями знижують результативність управлінських рішень.

Доцільно підкреслити, що для великих виробничих підприємств ключову роль відіграють базові припущення, пов'язані з безпекою, дисципліною та відповідальністю, оскільки саме вони забезпечують стабільність виробничих процесів і зниження ризиків.

В таблиці 1.1 подано структуру корпоративної культури за Е. Шейном [5] з прикладами, характерними для виробничого підприємства.

Таблиця 1.1 - Структура корпоративної культури виробничого підприємства за моделлю Е. Шейна

Рівень корпоративної культури	Сутність та характеристика рівня	Приклади застосування на підприємстві
1	2	3
Артефакти	Зовнішні, матеріалізовані та поведінкові прояви корпоративної культури, які безпосередньо спостерігаються в організації	Виробничий одяг і засоби індивідуального захисту з фірмовою символікою; регламентований розпорядок робочого дня; інформаційні стенди з показниками продуктивності та охорони праці; проведення виробничих нарад і змінних зборів; дотримання стандартів безпеки на робочих місцях
Проголошені цінності та норми	Офіційно закріплені принципи та правила, що регулюють діяльність підприємства і поведінку персонал	Орієнтація на якість продукції та безпеку праці; корпоративні стандарти виробництва; правила техніки безпеки; політика безперервного вдосконалення; система наставництва для нових працівників
Базові припущення	Глибинні переконання та установки, які формують ставлення працівників до праці, дисципліни та управління	Переконання, що дотримання технологічної дисципліни є запорукою якості та безпеки; сприйняття стабільності як ключової цінності; довіра до ієрархічної системи управління; уявлення про колективну відповідальність за результати виробництва

У сучасних умовах посилення глобальної нестабільності та повномасштабної війни в Україні роль корпоративної культури на великих виробничих підприємствах суттєво зростає. Військові дії, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати та підвищені ризики для безпеки працівників актуалізують потребу в цілісній та стійкій корпоративній культурі, здатній забезпечити адаптацію організації до кризових умов. Особливого значення набувають базові припущення, пов'язані з відповідальністю, дисципліною, взаємною підтримкою та орієнтацією на безпеку праці [9, 10].

Узгодженість між артефактами, проголошеними цінностями та глибинними установками дозволяє підприємству зберігати керованість

виробничих процесів, підтримувати морально-психологічний стан персоналу та забезпечувати безперервність діяльності навіть в умовах воєнних загроз. Таким чином, корпоративна культура в сучасних реаліях перетворюється не лише на інструмент управління, а й на фактор організаційної стійкості та соціальної відповідальності підприємства [21, 24].

Важливий внесок у дослідження корпоративної культури здійснив Г. Хофстеде, який запропонував багатовимірний підхід до її аналізу, заснований на вивченні національних і організаційних культурних відмінностей. Згідно з його концепцією, корпоративна культура може бути описана через систему ключових вимірів, серед яких особливе значення мають уникнення невизначеності, індивідуалізм / колективізм та маскуліність / фемініність. Зазначені виміри дозволяють комплексно оцінити особливості управлінських практик, поведінки персоналу та прийняття рішень в організації [8].

Вимір уникнення невизначеності характеризує рівень толерантності працівників і керівництва до ризику, змін і нестандартних ситуацій. Для організацій із високим рівнем уникнення невизначеності притаманне прагнення до формалізації процедур, чітких регламентів і детального контролю, що є особливо характерним для великих виробничих підприємств. Вимір індивідуалізм/колективізм відображає співвідношення між особистими цілями працівників і груповими інтересами організації, визначаючи ступінь розвитку командної роботи, взаємної відповідальності та корпоративної солідарності. Маскуліність/фемініність, у свою чергу, характеризує домінування орієнтації на досягнення результатів, конкуренцію та матеріальну винагороду або ж на співпрацю, турботу про персонал і баланс між роботою та особистим життям.

Застосування моделі Г. Хофстеде дає змогу виявляти та аналізувати культурні відмінності в міжнародних і транснаціональних організаціях, а також адаптувати управлінські підходи з урахуванням національних і корпоративних особливостей персоналу [3, 8].

В таблиці 1.2 наведено приклади застосування вимірів корпоративної культури за Г. Хофстеде на підприємстві.

Таблиця 1.2 - Виміри корпоративної культури за моделлю Г. Хофстеде

Вимір	Сутність і зміст виміру	Прояви виміру на підприємстві
1	2	3
Уникнення невизначеності	Рівень сприйняття ризику, невизначених ситуацій та змін	Детальні технологічні інструкції; жорстке дотримання стандартів і регламентів; високі вимоги до охорони праці; формалізовані процедури прийняття рішень
Індивідуалізм / колективізм	Перевага особистих або групових інтересів у діяльності працівників	Командна організація праці; колективна відповідальність за результати зміни або дільниці; система бригад; взаємодопомога між працівниками
Маскулінність / фемінність	Орієнтація на досягнення, конкуренцію та результат або на співпрацю, турботу й соціальну підтримку	Орієнтація на виконання виробничих планів і показників; система преміювання за результат; водночас - соціальні програми підтримки працівників, медичне страхування
Дистанція влади	Ступінь прийняття нерівності влади між керівниками та підлеглими	Чітка ієрархічна структура управління; централізоване прийняття рішень; формалізовані канали комунікації між рівнями управління
Довгострокова / короткострокова орієнтація	Орієнтація на стабільний розвиток у майбутньому або на швидке досягнення результатів	Інвестиції в модернізацію обладнання; підготовка та навчання персоналу; стратегічне планування виробництва

В умовах глобалізації та зростання міжкультурної взаємодії, а також сучасних кризових викликів, зокрема воєнного стану, розуміння цих вимірів сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню конфліктності та формуванню стійкої корпоративної культури, здатної підтримувати стабільність діяльності підприємства [21, 24 - 27].

Моделі корпоративної культури, запропоновані Г. Хофстеде та Е. Шейном, відрізняються за методологічним підходом і цілями дослідження, водночас доповнюючи одна одну. Модель Е. Шейна зосереджена на внутрішній структурі корпоративної культури, розкриваючи її через ієрархію рівнів - від зовнішніх артефактів до глибинних базових припущень. Такий підхід дозволяє глибоко аналізувати внутрішні механізми формування поведінки персоналу та управлінських рішень в окремій організації.

Натомість модель Г. Хофстеде має порівняльний і міжкультурний характер та спрямована на виявлення відмінностей між національними й організаційними культурами за універсальними вимірами. Вона є особливо корисною для аналізу міжнародних компаній, транснаціональних виробничих підприємств або організацій із культурно різноманітним персоналом.

Таким чином, модель Е. Шейна доцільно використовувати для внутрішнього аналізу та управління корпоративною культурою, тоді як модель Г. Хофстеде - для порівняльних досліджень і адаптації управлінських практик у багатокультурному середовищі.

Їхнє поєднання забезпечує комплексне розуміння корпоративної культури як внутрішнього ресурсу організації та як фактора її взаємодії із зовнішнім середовищем, що є особливо актуальним для великих виробничих підприємств в умовах глобалізації та сучасних кризових викликів [4 - 8].

В таблиці 1.3 подано коротку порівняльну характеристику моделей корпоративної культури Е. Шейна та Г. Хофстеде.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика моделей корпоративної культури Е. Шейна та Г. Хофстеде

Критерій порівняння	Модель Е. Шейна	Модель Г. Хофстеде
1	2	3
Об'єкт аналізу	Внутрішня корпоративна культура окремої організації	Національна та організаційна культура в порівняльному вимірі
Основний підхід	Структурно-ієрархічний	Кількісно-порівняльний
Ключові елементи	Артефакти, проголошені цінності, базові припущення	Культурні виміри (унікнення невизначеності, індивідуалізм/колективізм, дистанція влади тощо)
Рівень глибини аналізу	Глибинний аналіз внутрішніх установок і переконань	Порівняння культурних характеристик між країнами та організаціями
Сфера застосування	Управління та трансформація корпоративної культури	Міжкультурний менеджмент, міжнародні організації

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Переваги	Дозволяє виявити приховані причини організаційної поведінки	Дає можливість зіставляти культури за універсальними показниками
Обмеження	Складність емпіричного вимірювання	Менша увага до внутрішньої динаміки культури організації

Доцільно зазначити, що використання моделей Е. Шейна та Г. Хофстеде в комплексі забезпечує більш повне розуміння корпоративної культури, поєднуючи глибинний внутрішній аналіз із можливістю міжкультурного порівняння.

Порівняльний аналіз моделей корпоративної культури Е. Шейна та Г. Хофстеде свідчить, що кожна з них розкриває різні аспекти організаційної культури. Модель Е. Шейна дозволяє глибоко дослідити внутрішню структуру корпоративної культури та виявити базові припущення, які визначають поведінку персоналу, тоді як модель Г. Хофстеде забезпечує можливість порівняльного аналізу культурних особливостей у національному та міжнародному контекстах. Їхнє комплексне використання сприяє формуванню ефективної системи управління корпоративною культурою, що є особливо важливим в умовах сучасних кризових викликів та воєнного стану.

Корпоративна культура виконує низку ключових функцій у системі управління підприємством, забезпечуючи внутрішню стабільність, ефективність діяльності та адаптивність організації [11, 14].

Інтеграційна функція спрямована на формування єдності колективу, згуртованості персоналу та спільного розуміння цілей і цінностей організації. Вона проявляється у створенні корпоративних традицій, ритуалів, символів і спільних свят, що сприяють формуванню відчуття приналежності до організації. Інтеграційна функція підвищує лояльність працівників, зменшує конфліктність і забезпечує координацію дій у межах колективу.

Регулятивна функція полягає у встановленні неформальних правил поведінки та норм взаємодії всередині організації. Вона доповнює офіційні положення та інструкції, впливаючи на етичні стандарти, професійну дисципліну та взаємоповагу між працівниками. Завдяки цій функції корпоративна культура сприяє передбачуваності поведінки персоналу, зменшує внутрішні конфлікти та підвищує ефективність управлінських рішень.

Мотиваційна функція пов'язана зі стимулюванням працівників до досягнення особистих і колективних цілей, узгоджених із стратегічними завданнями організації. Вона реалізується через систему цінностей, визнання досягнень, корпоративні винагороди та можливості професійного розвитку. Мотиваційна функція сприяє підвищенню продуктивності, активізації творчого потенціалу персоналу та формуванню відповідального ставлення до виконання обов'язків.

Адаптаційна функція забезпечує здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Вона включає формування гнучких моделей поведінки, готовності до інновацій та оптимізації процесів. У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та воєнних загроз ця функція набуває особливої значущості, оскільки від неї залежить життєздатність і конкурентоспроможність підприємства.

Комунікаційна функція забезпечує ефективну взаємодію між членами організації та створює єдине інформаційне поле для обміну знаннями, ідеями та досвідом. Вона сприяє налагодженню горизонтальних і вертикальних каналів спілкування, зміцненню довіри та прозорості у прийнятті рішень. Завдяки комунікаційній функції корпоративна культура підвищує якість координації, сприяє об'єднанню зусиль персоналу та забезпечує швидке реагування на внутрішні та зовнішні виклики [15, 16].

Функції корпоративної культури з описом та прикладами їхнього застосування в управлінській діяльності на підприємстві представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Функції корпоративної культури та їх прояви на виробничому підприємстві

Функція	Мета та завдання	Приклади реалізації на виробничому підприємстві
1	2	3
Інтеграційна	Формування єдності колективу та спільного розуміння цінностей і цілей організації	Проведення корпоративних свят, зборів зміни; створення традицій бригадної роботи; символіка підприємства на робочих місцях; командні заходи для зміцнення згуртованості
Регулятивна	Встановлення неформальних правил поведінки та норм взаємодії	Неформальні правила дотримання дисципліни на виробництві; етичні стандарти в колективі; взаємоповага між працівниками різних ділянок; культура безпечної поведінки на робочих місцях
Мотиваційна	Стимулювання працівників до досягнення особистих і колективних цілей	Система преміювання за виконання виробничих планів; визнання досягнень працівників; можливості навчання та кар'єрного росту; програми внутрішньої професійної підготовки
Адаптаційна	Забезпечення здатності організації пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища	Гнучке планування виробництва; впровадження інновацій та нових технологій; навчання персоналу для роботи з новим обладнанням; оперативне реагування на зміни ринку або кризові ситуації
Комунікаційна	Забезпечення ефективного обміну інформацією та координації дій між працівниками	Регламентовані виробничі наради; електронні дошки оголошень; внутрішні чати та системи обміну даними; обмін досвідом між змінами та цехами; прозорі канали для повідомлення про проблеми або пропозиції

Така систематизація дозволяє побачити, як кожна функція корпоративної культури реалізується на практиці та впливає на ефективність управління підприємством, підвищує згуртованість колективу, дисципліну та здатність організації адаптуватися до сучасних викликів, включно з кризовими та воєнними умовами.

Важливою характеристикою корпоративної культури є її вплив на ефективність управлінських процесів та результативність діяльності підприємства. Сформована та підтримувана корпоративна культура сприяє

зниженню трансакційних витрат, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, прискоренню процесів прийняття управлінських рішень та зростанню продуктивності праці [1 - 3]. У цьому контексті корпоративна культура виступає своєрідним «м'яким» інструментом управління, що доповнює формальні механізми регулювання діяльності підприємства.

З позицій стратегічного управління корпоративну культуру доцільно розглядати як нематеріальний актив підприємства, що має довгостроковий характер та здатний створювати стійкі конкурентні переваги. На відміну від матеріальних ресурсів, корпоративна культура є складно відтворюваною для конкурентів, оскільки формується під впливом історії організації, її цінностей, управлінських традицій та специфіки взаємодії персоналу [7, 8]. Саме тому в умовах сучасних викликів корпоративна культура набуває особливого значення як чинник забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Таким чином, корпоративна культура є складним багатовимірним явищем, що виконує важливу роль у системі управління підприємством. Вона визначає поведінкові моделі працівників, впливає на ефективність управлінських рішень і виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує досягнення цілей організації в умовах динамічного та конкурентного середовища.

1.2. Типологія корпоративної культури та сучасні моделі її розвитку в умовах змін

Корпоративна культура є багатовимірним соціально – психологічним явищем, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та визначає поведінкові моделі учасників організації. У науковій літературі запропоновано низку типологій корпоративної культури, що відображають різні виміри організаційних цінностей та поведінкових стратегій [11, 25].

Детальне розуміння типологічних моделей дає змогу здійснювати діагностику корпоративної культури та обґрунтовувати управлінські рішення щодо її трансформації.

Відома модель Камерона і Куїнна поділяє корпоративну культуру на чотири основні типи, які визначають спосіб організації роботи, прийняття рішень і взаємодію всередині колективу. Модель виділяє чотири типи культури залежно від домінуючих цінностей у організації: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну [11].

Кожен тип має свої сильні сторони та особливості, що набувають особливої значущості в сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та воєнних ризиків.

Модель Камерона і Куїнна є однією з найбільш практичних для діагностики корпоративної культури, оскільки дає змогу співвіднести домінуючі цінності з управлінськими практиками.

Особливості кожного типу моделі та можливості їх застосування в сучасних умовах визначені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Типи корпоративної культури за Камероном – Куїнном та їх прояви на підприємстві

Тип культури	Основні характеристики	Приклади застосування на підприємстві	Значення в сучасних умовах господарювання
1	2	3	4
Кланова	Орієнтація на співпрацю, згуртованість, підтримку персоналу	Командна робота на ділянках; корпоративні традиції та свята; наставництво для нових працівників	Підтримка морально-психологічного стану персоналу, зміцнення командної солідарності, оперативний обмін інформацією
Адхократична	Орієнтація на інновації, гнучкість, експерименти	Впровадження нових технологій; оптимізація виробничих процесів; заохочення пропозицій щодо покращень	Забезпечує швидку адаптацію до змін, впровадження інновацій та здатність реагувати на кризові ситуації

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Ринкова	Орієнтація на результат, продуктивність та конкурентоспроможність	Виконання виробничих планів; система премій за досягнення; контроль показників продуктивності	Підтримка стабільності бізнес-процесів, забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності продукції
Ієрархічна	Орієнтація на порядок, правила, контроль і формалізацію процесів	Стандартизовані технологічні інструкції; регламенти безпеки; чітка структура управління	Забезпечує дисципліну, дотримання технологічних процесів і безпеку працівників у кризових та воєнних умовах

В умовах сучасних кризових викликів ефективно управління корпоративною культурою передбачає поєднання різних типів культури. Наприклад, кланова культура підтримує персонал морально, адхократична - стимулює адаптивність та інновації, ринкова - забезпечує результативність, а ієрархічна - стабільність та контроль.

Такий збалансований підхід дозволяє підприємствам зберігати ефективність, безпеку та конкурентоспроможність у складних умовах сучасності.

Сучасні наукові підходи до корпоративної культури розвивають класичні моделі з урахуванням вимог глобальної економіки, цифровізації, інновацій та сталого розвитку. Наприклад, у дослідженнях останнього десятиліття підкреслюється роль інноваційно-орієнтованої культури, яка стимулює креативність, інноваційне мислення та відкриття нових ринків [21, 22, 25].

Інший сучасний вимір корпоративної культури - культура сталого розвитку, яка інтегрує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) цінності в основу корпоративних практик [2, 4, 41, 78].

В організаціях із такою культурою велике значення приділяється екологічній відповідальності: підприємства оптимізують споживання ресурсів, впроваджують енергоефективні технології та системи управління відходами.

Наприклад, великі виробничі підприємства можуть інвестувати в модернізацію обладнання для зниження енергоспоживання або запроваджувати системи сортування та переробки відходів на виробничих ділянках [41, 78].

Не менш важливою є етична поведінка та соціальна справедливість: культура сталого розвитку формує прозорі правила взаємодії з працівниками, партнерами та спільнотами, забезпечує дотримання трудових прав, справедливую оплату праці та безпечні умови роботи. Наприклад, підприємство може впроваджувати програми корпоративного наставництва, підтримку працівників у складних життєвих ситуаціях або спеціальні соціальні ініціативи для місцевих громад.

Ще одним ключовим аспектом є прозорість управлінських рішень і відповідальність перед стейкхолдерами: компанії з культурою сталого розвитку публікують звіти про виконання ESG-показників, відкрито інформують про екологічні та соціальні ризики, що підвищує довіру та лояльність як працівників, так і споживачів.

У великих виробничих підприємствах це може проявлятися у регулярних відкритих зустрічах керівництва з персоналом, прозорому звітуванні про стан виробництва та екологічні програми, а також у публікаціях про досягнення компанії у сфері сталого розвитку.

У сучасних умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та воєнного стану культура сталого розвитку набуває особливої значущості. Вона допомагає підприємствам зберігати соціальну стабільність, підтримувати довіру персоналу та спільнот, підвищує адаптивність і довгострокову стійкість організації. Культура сталого розвитку стає не лише елементом корпоративної відповідальності, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства [23 – 27, 79].

Цінності культури сталого розвитку та конкретні практики на виробництві представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Культура сталого розвитку: цінності та практичні прояви на виробничому підприємстві

Цінність / принцип	Сутність цінності / принципу	Приклади практичного застосування
1	2	3
Екологічна відповідальність	Раціональне використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля	Впровадження енергоефективного обладнання; системи сортування та переробки відходів; використання відновлюваних джерел енергії; екологічні навчальні програми для персоналу
Етична поведінка	Дотримання високих стандартів професійної та соціальної етики	Кодекс етики для працівників та керівництва; прозорі процедури прийняття рішень; боротьба з корупцією та конфліктами інтересів
Соціальна справедливість	Забезпечення рівних можливостей, безпеки та добробуту персоналу	Справедлива оплата праці; програми корпоративного наставництва; підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях; соціальні проекти для місцевих громад
Прозорість та відповідальність управління	Відкрите інформування стейкхолдерів про діяльність та результати	Публікація ESG-звітів; регулярні збори з працівниками; звітування про екологічні та соціальні ініціативи; відкриті канали комунікації з партнерами та громадськістю
Стратегічна стійкість	Збереження довгострокової стабільності та конкурентоспроможності	Планування виробництва з урахуванням екологічних та соціальних факторів; інвестиції в модернізацію обладнання; впровадження програм корпоративної відповідальності; формування культури адаптивності до кризових ситуацій

Впровадження культури сталого розвитку на виробничому підприємстві дозволяє поєднати економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю, підвищує морально-психологічний стан персоналу, довіру суспільства та спільнот, а також забезпечує стійкість та конкурентоспроможність у складних умовах сучасності, включно з воєнними та кризовими ситуаціями.

У сучасних умовах глобальних криз, воєнного стану, швидких технологічних змін та підвищеної соціальної відповідальності підприємств, окрім традиційних моделей корпоративної культури (Шейн, Хофстеде,

Камерон-Куїнн, культура сталого розвитку), можна виділити кілька перспективних сучасних підходів, які варто враховувати на підприємствах [30, 31].

Розглянемо кожен із них, визначаючи сутність, особливості та можливості сучасного застосування.

По-перше, гнучка (Agile) корпоративна культура.

Суть: орієнтація на адаптивність, швидке прийняття рішень, командну роботу та експериментування.

Особливості: короткі цикли планування, регулярний зворотний зв'язок, культура постійного навчання.

Сучасне застосування: виробничі підприємства можуть використовувати agile-підходи для швидкого реагування на перебої постачання, зміни замовлень, кризові ситуації або введення нових технологій.

По-друге, цифрова корпоративна культура (Digital Culture).

Суть: інтеграція цифрових технологій у всі аспекти роботи, орієнтація на інновації та дані для прийняття рішень.

Особливості: автоматизація, відкритий обмін інформацією через цифрові платформи, заохочення до цифрових компетентностей працівників.

Сучасне застосування: великі виробничі підприємства впроваджують ERP - системи, цифрові платформи для моніторингу виробництва, віддалену взаємодію та контроль якості.

По-третє, культура стійкості та ризик-менеджменту.

Суть: орієнтація на проактивне управління ризиками та безперервність бізнес-процесів у кризових умовах.

Особливості: планування сценаріїв криз, навчання персоналу на випадок надзвичайних ситуацій, інтеграція безпеки та охорони праці.

Сучасне застосування: підприємства створюють внутрішні команди кризового реагування, сценарні плани для безперервності виробництва під час війни чи економічних потрясінь [66 – 68].

По-четверте, інклюзивна корпоративна культура.

Суть: орієнтація на різноманіття, рівність можливостей, соціальну справедливість та інклюзію.

Особливості: рівний доступ до навчання, кар'єрного росту, підтримка гендерної рівності та мультикультурності.

Сучасне застосування: великі підприємства впроваджують політики недискримінації, програми наставництва для різних груп персоналу, підтримують соціальні ініціативи для спільнот.

По-п'яте, культура відкритих інновацій (Open Innovation Culture).

Суть: орієнтація на спільне створення знань та інновацій, залучення зовнішніх партнерів і працівників.

Особливості: заохочення пропозицій ідей, співпраця з університетами, стартапами, науковими центрами.

Сучасне застосування: впровадження нових технологій у виробництві, спільна розробка енергоефективних рішень, оптимізація процесів через колаборацію.

По-шосте, культура добробуту та психологічної стійкості (Well-being Culture).

Суть: орієнтація на підтримку фізичного та психологічного здоров'я персоналу.

Особливості: програми психологічної підтримки, баланс між роботою та життям, створення безпечного та комфортного середовища.

Сучасне застосування: підприємства забезпечують адаптацію персоналу до стресових ситуацій, проводять тренінги з психологічної стійкості та безпеки на виробництві.

Таким чином, сучасні підходи до корпоративної культури не обмежуються класичними моделями, а поєднують адаптивність, цифровізацію, соціальну відповідальність та стійкість до криз [32, 33].

Для великих виробничих підприємств найбільш перспективними є гнучкі, цифрові, ESG-орієнтовані та кризостійкі культури, які дозволяють ефективно

управляти персоналом, ресурсами та бізнес-процесами у мінливих і непередбачуваних умовах [67, 68, 78].

В таблиці 1.7 наведено порівняння класичних і сучасних типів корпоративної культури за ключовими ознаками.

Таблиця 1.7 - Порівняння класичних і сучасних типів корпоративної культури

Критерій	Класичні типи	Сучасні типи
1	2	3
Орієнтація	Внутрішня / зовнішня	Іноваційна, ESG, цифрова
Ціннісні домінанти	Довіра, контроль, результат	Інновації, стійкість, відповідальність
Реакція на зміни	Стабілізація / адаптація	Активна трансформація
Організаційна поведінка	Рутинна, структурована	Гнучка, проактивна

Сучасні моделі акцентують увагу на тому, що корпоративна культура має не лише зберігати цінності організації, а й бути здатною до цілеспрямованої трансформації під впливом зовнішніх змін [21, 22 – 24].

Такий підхід є актуальним у контексті розвитку підприємств у глобальному середовищі та застосовується як у міжнародних корпораціях, так і в національних компаніях, що прагнуть інтегрувати світові управлінські практики.

Аналіз корпоративної культури як об'єкта управління потребує застосування системного та комплексного інструментарію, оскільки корпоративна культура є багатовимірним і динамічним явищем, що поєднує формальні та неформальні елементи організаційної діяльності. У наукових дослідженнях підкреслюється доцільність використання комбінації кількісних і якісних методів, що дозволяє отримати всебічне уявлення про стан корпоративної культури, її сильні та проблемні аспекти [14 - 20].

В таблиці 1.8 наведено методи вивчення корпоративної культури та визначено їхні переваги та недоліки в застосуванні.

Таблиця 1.8 - Методи аналізу корпоративної культури підприємства

Метод	Коротка характеристика	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Група методів - кількісні методи			
Анкетування персоналу	Збір стандартизованих даних щодо цінностей, норм і моделей поведінки працівників	Можливість обробки великих масивів даних; порівняння результатів між підрозділами	Формальність відповідей; обмежене розкриття глибинних установок
Метод OCAI (Камерон – Куїнн)	Визначення домінуючого типу корпоративної культури	Простота застосування; можливість виявлення бажаного та реального типу культури	Не враховує специфічні галузеві особливості
Опитувальники Хофстеде	Оцінка культурних вимірів (дистанція влади, уникнення невизначеності тощо)	Порівняльний аналіз між організаціями та країнами	Обмежена гнучкість до внутрішніх змін
Група методів - якісні методи			
Глибинні інтерв'ю	Індивідуальні бесіди з працівниками та керівниками	Виявлення базових припущень і неформальних норм	Витратність за часом; суб'єктивність
Фокус-групи	Групове обговорення цінностей і проблем культури	Дає можливість виявити колективні установки	Можливий вплив лідерів думок
Спостереження	Аналіз реальної поведінки персоналу	Об'єктивність у фіксації поведінкових проявів	Обмеженість у масштабі
Група методів - документальні методи			
Аналіз внутрішніх документів	Вивчення кодексів, регламентів, місії	Виявлення задекларованих цінностей	Не завжди відображає реальну практику
Група методів - змішані методи			
Комплексний (mixed methods) підхід	Поєднання кількісних і якісних методів	Найбільш повна картина корпоративної культури	Потребує значних ресурсів

До кількісних методів аналізу корпоративної культури належать анкетування, стандартизовані опитувальники та шкальні вимірювання, зокрема інструменти, розроблені в межах моделей Г. Хофстеде, Камерона - Куїнна (OCAI), Денісона та інших. Такі методи дають змогу оцінити домінуючі типи культури, рівень залученості персоналу, ступінь орієнтації на інновації, стабільність або результативність діяльності організації [14, 15].

Перевагою кількісних підходів є можливість порівняльного аналізу між підрозділами, підприємствами або в динаміці часу.

Якісні методи спрямовані на глибше розуміння змісту корпоративної культури та включають інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз внутрішніх документів, корпоративних символів і ритуалів.

Ці методи дозволяють виявити базові припущення, неформальні норми поведінки та реальні цінності персоналу, які не завжди можуть бути зафіксовані за допомогою стандартизованих опитувальників.

Особливо важливими якісні підходи є для дослідження культури великих виробничих підприємств, де значну роль відіграють традиції, ієрархія та професійна субкультура.

У сучасних умовах науковці також акцентують увагу на доцільності змішаних методологічних підходів (mixed methods), які поєднують кількісні та якісні інструменти в межах одного дослідження [16, 17].

Такий підхід забезпечує не лише об'єктивність отриманих результатів, а й підвищує їх практичну цінність для управлінських рішень. Зокрема, результати анкетування можуть бути доповнені глибинними інтерв'ю з керівниками та працівниками ключових підрозділів, що дозволяє уточнити причини виявлених тенденцій і сформулювати рекомендації щодо трансформації корпоративної культури.

Отже, системний аналіз корпоративної культури як предмету управління передбачає використання багаторівневого інструментарію, який забезпечує поєднання вимірюваності, глибини та прикладної спрямованості дослідження.

Це є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у кризових і нестабільних умовах, оскільки дозволяє своєчасно виявляти культурні ризики та підвищувати організаційну стійкість [18, 19].

Аналіз наукових підходів до типології корпоративної культури показав, що в сучасному менеджменті застосовуються як класичні, так і новітні моделі, які відображають поведінкові, ціннісні та стратегічні аспекти організаційної діяльності. Класичні моделі (Шейн, Хофстеде, Камерон - Куїнн) забезпечують

базис для діагностики поточних культурних характеристик, тоді як сучасні типології спрямовані на оцінювання здатності організації до інновацій, адаптації та реалізації ESG-цінностей [20, 78, 79].

Комплексний підхід до типології корпоративної культури є важливою передумовою для подальшого аналізу та трансформації корпоративної культури підприємства.

1.3. Сучасні стратегії формування і трансформації корпоративної культури підприємства

Сучасний бізнес оперує в умовах динамічних змін, які впливають на внутрішнє середовище організації та її зовнішні зв'язки. Зокрема, глобалізація, цифровізація, зміни у поведінці працівників, посилення вимог до екологічної та соціальної відповідальності, а також екстремальні виклики, пов'язані з кризовими явищами (пандемія COVID-19, воєнні дії), формують нові вимоги до корпоративної культури як чинника адаптації та сталого розвитку [28, 29].

Глобалізація економіки призводить до посилення конкуренції, уніфікації управлінських практик та культурних моделей в міжнародних організаціях. Водночас цифровізація бізнес-процесів спричинює зміни в організаційній структурі, формує нові вимоги до компетентностей працівників і способів взаємодії, що, у свою чергу, потребує відповідної трансформації корпоративних цінностей і норм поведінки [70, 72, 75].

Цифрові технології сприяють появі нових форм комунікацій (електронне спілкування, платформи для віддаленої взаємодії), що потребує інтеграції в корпоративну культуру принципів гнучкості, відкритої комунікації та інноваційного мислення. За таких умов організації все частіше формують культуру «digital first», яка стимулює адаптацію працівників до змін і впровадження технологічних рішень у щоденну практику [73, 74, 76].

Разом з тим, спостерігаються і соціально – психологічні зміни в поведінці працівників.

Світові тенденції змін трудових цінностей включають зростання очікувань працівників щодо самореалізації, вдосконалення робочого середовища та балансу між роботою і життям. Це спричинило появу нових моделей корпоративної культури, орієнтованих на підтримку «людського капіталу», що виражається через цінності довіри, поваги, відкритої комунікації та підтримки.

Особливої уваги потребує питання формування корпоративної культури, здатної підтримувати психологічний добробут у складних умовах (стрес, невизначеність, часті зміни), що вимагає включення практик психологічної підтримки, програм добробуту (well-being) та адаптивного лідерства [77 - 80].

Сучасні виклики, пов'язані зі зростанням суспільних очікувань щодо відповідального ведення бізнесу, зумовили інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів у корпоративну культуру. Організації, що прагнуть до довгострокової цінності, приділяють увагу не лише фінансовим показникам, а й тому, як їхня діяльність впливає на суспільство й довкілля.

Корпоративна культура, що ґрунтується на ESG-цінностях, передбачає прозорість, етичну поведінку, відповідальність перед зацікавленими сторонами та залучення персоналу до вирішення соціальних і екологічних проблем. Це трансформує традиційні моделі корпоративної культури в бік більшої відкритості та соціального забезпечення [67 - 68].

Одним із найбільш значущих сучасних викликів для України є тривалий воєнний стан, що має безпосередній вплив на функціонування підприємств. Воєнна ситуація спричинила не лише зміну економічних умов, а й глибоку трансформацію корпоративних відносин, культури безпеки, комунікацій та цінностей персоналу [23, 56, 59].

Ключові тренди трансформації корпоративної культури в умовах воєнного стану узагальнено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 - Основні трансформаційні тренди корпоративної культури в умовах воєнного стану

Тренд	Сутність змін	Вплив на корпоративну культуру
1	2	3
Посилення культури безпеки	Пріоритет фізичної та психологічної безпеки працівників	Зростання уваги до захисту, підтримки, готовності до криз
Гнучкі форми роботи	Перехід до віддаленої / гібридної роботи, адаптація робочих процесів	Потреба у нових комунікаційних стандартах, довірі
Єднання навколо місії	Зростання значення соціальної відповідальності	Виникнення культури підтримки, солідарності
Підтримка добробуту	Програми психологічної допомоги, соціальної підтримки	Інтеграція соціальних ініціатив у основні цінності

У воєнних умовах організації переосмислюють корпоративну культуру, надаючи особливого значення культурі безпеки та турботі про персонал.

Це призводить до посилення підтримки, лояльності та солідарності в колективі, що сприяє згуртуванню та підвищенню стійкості організації [9, 10].

Схема на рисунку 1.2 демонструє, як впливають умови воєнного стану на корпоративну культуру організації.

Такий вплив зумовлює перегляд корпоративних цінностей, норм і стандартів поведінки, що стає стратегічною необхідністю для забезпечення життєздатності організації в умовах невизначеності [27, 56, 79].

Сучасні виклики, серед яких глобалізація, цифровізація, зміна трудових цінностей, посилення ESG-орієнтацій та екстремальні умови воєнного стану, вимагають переосмислення традиційних підходів до корпоративної культури.

Орієнтація на інновації, гнучкість, безпеку та соціальний добробут стає не лише бажаною, а й необхідною умовою адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

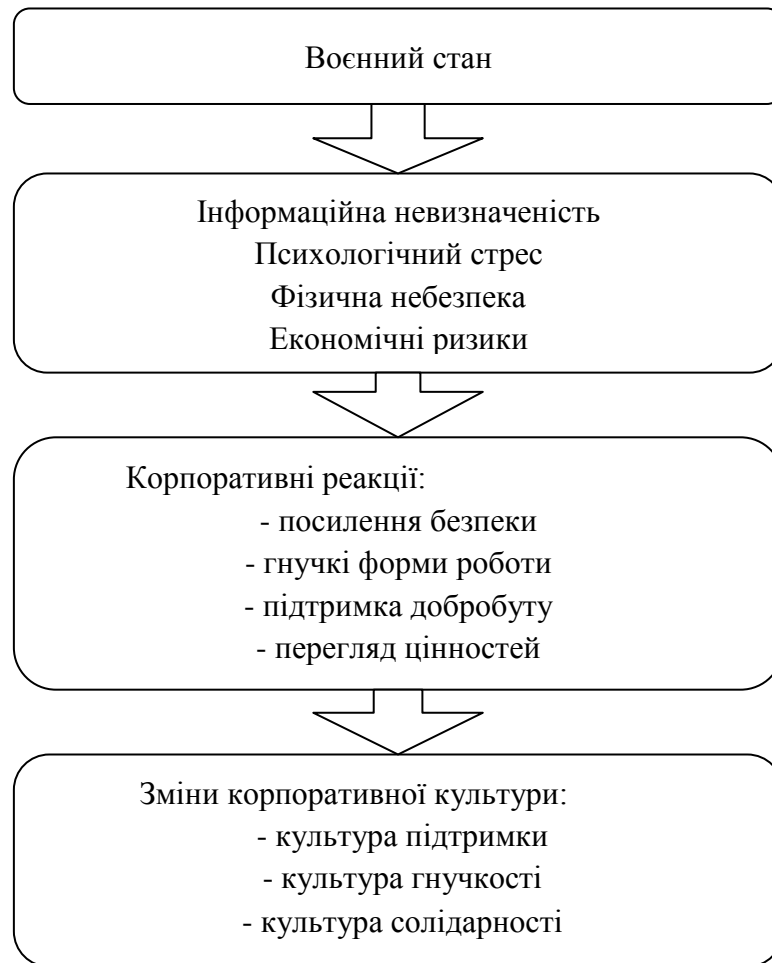


Рисунок 1.2 – Вплив воєнного стану на корпоративну культуру

У цих умовах корпоративна культура виступає не лише елементом стабільності, а й механізмом забезпечення стійкості, ефективності та соціальної відповідальності підприємства.

Корпоративна культура є динамічною системою, що потребує цілеспрямованого управління та стратегічного підходу до її формування і трансформації. З позицій сучасного менеджменту, ефективна стратегія корпоративної культури забезпечує синхронізацію цінностей, норм і поведінки персоналу зі стратегічними цілями підприємства, а також адаптацію організації до змін зовнішнього середовища [63, 65, 68].

Науковці виділяють декілька стратегій формування корпоративної культури [64, 66, 67].

Основні стратегії формування корпоративної культури наступні:

- еволюційна стратегія передбачає поступову зміну цінностей і норм поведінки через органічну адаптацію працівників до потреб організації, використовується у стабільних організаціях з низьким рівнем ризиків;

-революційна стратегія передбачає кардинальну трансформацію культури через зміну ключових управлінських практик, цінностей та лідерських підходів, застосовується при реструктуризації, виході на нові ринки або кризових ситуаціях;

- інтеграційна стратегія орієнтована на гармонізацію корпоративної культури при злиттях, поглинаннях або інтеграції різних підрозділів; акцент робиться на поєднанні найкращих практик і спільних цінностей;

- інноваційна стратегія спрямована на формування культури, що стимулює креативність, розвиток інновацій та адаптацію до змін технологічного і ринкового середовища, стає пріоритетною для компаній, що прагнуть стійкого зростання в умовах глобальної конкуренції.

Взаємозв'язок еволюційної, революційної, інтеграційної та інноваційної стратегій формування корпоративної культури зображено на рисунку 1.3.

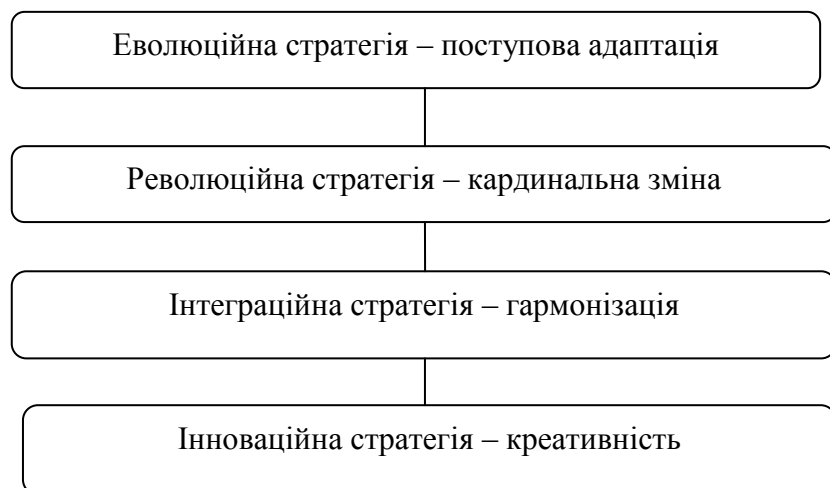


Рисунок 1.3 - Стратегії формування корпоративної культури

Формування та трансформація корпоративної культури є тривалим і багаторівневим процесом, який відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників розвитку підприємства [20 - 22].

Застосування еволюційної, революційної, інтеграційної та інноваційної стратегій не є взаємовиключним, а, навпаки, часто має комплементарний характер, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни середовища.

Еволюційна стратегія формування корпоративної культури ґрунтується на поступових, послідовних змінах цінностей, норм і моделей поведінки персоналу. Вона передбачає збереження базових культурних установок організації з їх подальшою адаптацією до нових умов діяльності.

Така стратегія є характерною для стабільно функціонуючих підприємств, зокрема великих виробничих організацій із тривалими традиціями, де різкі зміни можуть спричинити опір персоналу. Еволюційний підхід забезпечує культурну спадковість, знижує соціальні ризики та сприяє поступовому підвищенню ефективності управління.

На відміну від еволюційної, революційна стратегія передбачає радикальну трансформацію корпоративної культури у відносно короткі строки.

Вона зазвичай застосовується в умовах глибоких криз, реструктуризації, зміни власників або стратегічного курсу підприємства.

Революційна стратегія може включати заміну управлінської команди, перегляд ключових цінностей, впровадження нових стандартів поведінки та управління. Водночас така стратегія пов'язана з підвищеними ризиками, оскільки різкі культурні зміни можуть викликати дезадаптацію персоналу та зниження лояльності.

Інтеграційна стратегія формування корпоративної культури спрямована на поєднання різних культурних елементів, що виникають у результаті злиття підприємств, розширення організації або формування мультикультурного середовища. Її основною метою є створення єдиного культурного простору на основі узгодження цінностей, норм і управлінських підходів.

Інтеграційна стратегія дозволяє мінімізувати конфлікти між підрозділами, забезпечити єдність управлінських рішень та сформувати спільну корпоративну ідентичність.

Інноваційна стратегія орієнтована на формування корпоративної культури, що стимулює креативність, навчання та відкритість до змін. Вона передбачає заохочення ініціативності персоналу, толерантність до помилок, використання цифрових технологій і сучасних управлінських практик.

Інноваційна стратегія часто поєднується з еволюційною або революційною залежно від темпів змін, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Взаємозв'язок зазначених стратегій полягає в тому, що вони можуть реалізовуватися послідовно або паралельно, доповнюючи одна одну. Так, еволюційна стратегія забезпечує стабільність культурного розвитку, інноваційна - його динамічність, інтеграційна - цілісність організації, а революційна - можливість швидкої адаптації в умовах кризових змін.

Оптимальна модель формування корпоративної культури передбачає комбінування цих стратегій з урахуванням етапу життєвого циклу підприємства, галузевих особливостей та зовнішніх викликів.

Таким чином, корпоративна культура виступає не статичним елементом організації, а гнучким управлінським інструментом, розвиток якого потребує стратегічного підходу та системного поєднання еволюційних, революційних, інтеграційних та інноваційних механізмів [27, 30].

У практиці менеджменту виділяють кілька підходів до трансформації корпоративної культури, які забезпечують її відповідність стратегічним цілям організації:

- лідерський підхід;
- системний підхід;
- процесний підхід;
- кризовий підхід.

Ці підходи до трансформації корпоративної культури є інструментальним відображенням стратегій її формування, оскільки саме через них реалізуються еволюційні, революційні, інтеграційні та інноваційні зміни в організації.

Кожен із підходів формує специфічний набір методів управлінського впливу на корпоративну культуру та відповідає певним умовам розвитку підприємства.

Лідерський підхід безпосередньо пов'язаний із революційною та інноваційною стратегіями формування корпоративної культури. Особистий приклад топ-менеджменту, публічне декларування нових цінностей і формування корпоративних ритуалів дозволяють швидко транслювати бажану модель поведінки персоналу.

У межах цього підходу ключовими методами є лідерська комунікація, символічні дії керівництва, оновлення місії та візії організації, що особливо ефективно в умовах необхідності радикальних змін або запуску інноваційних трансформацій.

Системний підхід є методологічною основою еволюційної та інтеграційної стратегій формування корпоративної культури. Він передбачає поступове закріплення культурних цінностей через формальні управлінські механізми: систему мотивації, підбір і адаптацію персоналу, оцінювання результатів діяльності, внутрішні стандарти та регламенти.

Методи, сформовані в межах цього підходу, забезпечують стабільність культурних змін і сприяють формуванню єдиного корпоративного простору, що є особливо важливим для великих і структурно складних підприємств.

Процесний підхід тісно пов'язаний з еволюційною та інноваційною стратегіями, оскільки акцентує увагу на безперервному розвитку корпоративної культури через управлінські процеси навчання та вдосконалення.

У межах цього підходу застосовуються такі методи, як корпоративне навчання, коучинг, менторство, регулярний зворотний зв'язок, оцінка ефективності та підтримка інноваційних ініціатив. Процесний підхід дозволяє

формувати культуру поступово, з урахуванням змін компетенцій персоналу та зовнішніх вимог.

Кризовий підхід є практичним інструментом реалізації революційної стратегії формування корпоративної культури, хоча окремі його елементи можуть поєднуватися з інноваційною та інтеграційною стратегіями.

В умовах криз, воєнних дій або економічної нестабільності методи управління культурою зосереджуються на швидкому встановленні нових норм поведінки, підвищенні дисципліни, відповідальності та взаємної підтримки.

До ключових методів належать антикризові комунікації, жорстке регламентування процесів, мобілізація персоналу навколо спільної мети та формування культури стійкості.

Таким чином, зазначені підходи не лише визначають логіку трансформації корпоративної культури, а й формують конкретні методи її управління, що реалізують відповідні стратегії розвитку організації [56 – 58].

Методи трансформації корпоративної культури систематизовано у таблиці 1.10.

Їхнє поєднання дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та змінами, що є критично важливим для підприємств у сучасних умовах високої невизначеності та стратегічних викликів.

Таблиця 1.10 - Методи трансформації корпоративної культури

Підхід	Основна мета	Методи та інструменти
1	2	3
Лідерський	Формування цінностей через лідерство	Ритуали, корпоративні заходи, наставництво
Системний	Інтеграція культури у всі процеси	Стандарти, процедури, KPI, HR-політики
Процесний	Послідовна трансформація поведінки	Тренінги, коучинг, обмін досвідом
Кризовий	Швидка адаптація до нових умов	Комунікаційні кампанії, зміни правил, гнучкі процеси

Отже, методи формування та трансформації корпоративної культури підприємства визначаються обраною стратегією розвитку та відповідними управлінськими підходами.

Лідерський, системний, процесний і кризовий підходи формують різні, але взаємодоповнюючі методи впливу на цінності, норми та поведінку персоналу, забезпечуючи як поступові еволюційні зміни, так і можливість швидкої адаптації в умовах кризових викликів.

Ефективність застосування цих методів значною мірою залежить від узгодженості управлінських дій, рівня залученості персоналу та відповідності культурних трансформацій стратегічним цілям організації.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ключових аспектів трансформації корпоративної культури, які охоплюють зміни у ціннісних орієнтаціях, управлінських практиках, комунікаційних механізмах, мотиваційних інструментах і поведінкових моделях персоналу [71, 72, 75, 76].

Саме аналіз цих аспектів дозволяє комплексно оцінити глибину та результативність культурних змін у сучасних умовах функціонування підприємств.

В умовах сучасних викликів та воєнного стану в Україні корпоративна культура підприємств зазнала значних змін. Ключовими аспектами трансформації стали:

- пріоритет безпеки і психологічного добробуту - інтеграція програм підтримки та адаптації персоналу;
- гнучкість організаційних процесів - перехід на дистанційні та гібридні форми роботи, використання цифрових платформ для комунікації;
- соціальна солідарність та підтримка місії – активне включення працівників у соціальні ініціативи та волонтерські проекти, що зміцнює корпоративну ідентичність;
- посилення прозорості та довіри – відкритий обмін інформацією щодо ризиків та стратегічних рішень організації [78, 79].

З огляду на визначені чинники, схему трансформації корпоративної культури в сучасних умовах можна представити, як показано на рисунку 1.4.

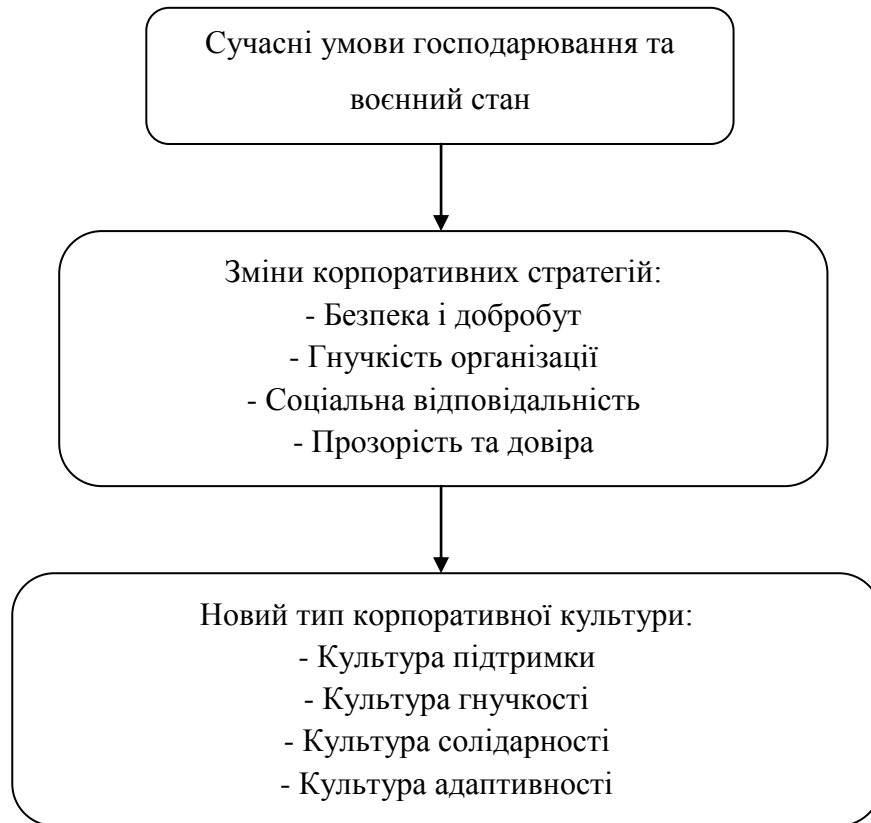


Рисунок 1.4 – Схема трансформації корпоративної культури в умовах сучасних викликів

Формування та трансформація корпоративної культури вимагають системного, лідерського та процесного підходу, що інтегрує стратегічні цілі підприємства, управлінські практики та потреби персоналу. У сучасних умовах, зокрема під впливом воєнного стану, культура організації стає критично важливим ресурсом для забезпечення стійкості, адаптивності та соціальної згуртованості колективу. Інноваційна, гнучка та соціально орієнтована корпоративна культура дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики та зберігати конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що корпоративна культура є складним багаторівневим соціально-економічним явищем, яке відіграє ключову роль у системі управління сучасним підприємством. Вона формується під впливом цінностей, норм, базових припущень і моделей поведінки персоналу та виступає важливим чинником забезпечення ефективності, адаптивності й стійкості організації.

Дослідження класичних і сучасних наукових підходів до розуміння корпоративної культури (моделі Е. Шейна, Г. Хофстеде, Камерона - Куїнна) дозволило з'ясувати, що кожна з них розкриває різні аспекти культурного середовища організації. Модель Е. Шейна забезпечує глибоке розуміння внутрішньої структури корпоративної культури, тоді як підхід Г. Хофстеде дає можливість аналізувати культурні відмінності в міжнародному контексті, а модель Камерона - Куїнна дозволяє оцінити домінуючі типи культури та їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Визначено, що корпоративна культура виконує низку важливих функцій, зокрема інтеграційну, регулятивну, мотиваційну, адаптаційну та комунікаційну, які забезпечують згуртованість персоналу, узгодженість дій та ефективну взаємодію в межах організації. Особливої значущості ці функції набувають у сучасних умовах підвищеної невизначеності, кризових явищ і воєнного стану.

Обґрунтовано, що сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на культуру сталого розвитку та інтеграцію ESG-цінностей, що передбачає поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю, соціальною справедливістю та прозорістю управління. Формування такої культури сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, довгостроковій конкурентоспроможності та організаційній стійкості.

У роботі доведено доцільність застосування комплексного інструментарію аналізу корпоративної культури, що поєднує кількісні та якісні методи. Використання змішаних підходів дозволяє не лише об'єктивно оцінити

стан корпоративної культури, а й сформувані практично орієнтовані рекомендації для її вдосконалення.

Розглянуто еволюційну, революційну, інтеграційну та інноваційну стратегії формування корпоративної культури, встановлено їх взаємозв'язок та комплементарний характер. Зазначено, що ефективна трансформація корпоративної культури можлива за умови поєднання лідерського, системного, процесного та кризового підходів, які формують відповідні методи управлінського впливу.

Таким чином, теоретичні положення, узагальнені у розділі 1, створюють наукове підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів трансформації корпоративної культури на конкретному підприємстві та обґрунтування управлінських рішень щодо її розвитку в сучасних умовах господарювання.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

«Карлсберг Україна», офіційно ПрАТ «Carlsberg Ukraine» / PJSC Carlsberg Ukraine - це українське підприємство, що є частиною Carlsberg Group - одного з провідних світових пивоварних холдингів із Данії [35, 36].

Юридична назва: Приватне акціонерне товариство Carlsberg Ukraine (PJSC CARLSBERG UKRAINE).

Код ЄДРПОУ: 00377511.

Реєстрація: зареєстроване в Україні з 1993 року.

Статус: діюче підприємство.

Статутний капітал: близько 1 млрд грн.

Карлсберг Україна займається виробництвом пива, сидру, квасу та безалкогольних напоїв. Має три великі пивоварні в Україні: Запоріжжя, Київ, Львів (Львівська пивоварня є однією з найстаріших промислових пивоварень країни). Компанія використовує сучасні технології та обладнання для забезпечення якості та енергоефективності виробництва [36].

Підприємство випускає широкий асортимент продуктів, серед яких: «Lvivske» (один із найвідоміших українських брендів пива), «Carlsberg», «Tuborg», «Kronenbourg 1664», «Somersby» (сидр), «Kvas Taras» (квас), «Seth & Riley's Garage» та інші напої.

Компанія працює в Україні з 1996 року, надає роботу понад 1 350–1 400 співробітникам. Загальні інвестиції Carlsberg Group в Україну перевищують 1 млрд. євро з моменту входження на ринок [37, 38].

В 2023 році компанія запустила нову лінію виробництва консервованих напоїв на Київській пивоварні, що збільшило потужності на ~80 %.

У 2024 році виробництво зросло на ~8 %, а чистий прибуток становив близько 2,2 млрд. грн.; компанія також значиться серед великих платників податків України [39, 40].

Карлсберг Україна - велике українське підприємство пивоварної галузі, що входить до міжнародної Carlsberg Group, має потужні виробничі майданчики, значний обсяг інвестицій, широкий портфель брендів і вагомий економічний внесок в Україні.

Компанія бере участь у постачанні сировини з України, підтримує роботу локальних аграріїв та інших постачальників, а також реалізує ініціативи з корпоративної відповідальності [36, 40].

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» є лінійно-функціональною, що передбачає:

- централізоване стратегічне управління;
- чіткий розподіл функцій між керівниками напрямів;
- вертикальну ієрархію підпорядкування.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління поєднує чітке розподілення повноважень за функціями та вертикальну ієрархію прийняття рішень. Це означає, що основні управлінські функції сконцентровані на ключових топ-посадах, а департаменти здійснюють відповідні функції підтримки та виконання рішень (управління виробництвом, фінансами, маркетингом, продажами, HR тощо).

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» забезпечує ефективне управління виробничою і комерційною діяльністю підприємства. Чіткий розподіл функцій між керівниками напрямів сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і узгодженості дій усіх структурних підрозділів [41, 42].

Така структура є характерною для великих виробничих підприємств міжнародних корпорацій.

Комбінована лінійно-функціональна структура забезпечує баланс між централізованим управлінням і спеціалізованим функціональним контролем.

На підприємстві спостерігаються наступні рівні управління [41, 42]:

- корпоративний рівень (Генеральний директор, Наглядова рада);
- функціональні директори (віце-президенти);
- департаменти (функціональні підрозділи).

Структура характеризується організаційною гнучкістю, що дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати ефективну взаємодію між виробництвом, продажем та підтримкою.

Схема організаційної структури представлена на рисунку 2.1.

Генеральний директор здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства та несе відповідальність за реалізацію стратегічних цілей ПрАТ «Карлсберг Україна». Йому безпосередньо підпорядковуються директори функціональних напрямів, які відповідають за фінанси, маркетинг, продажі, ланцюги постачання, управління персоналом, правове забезпечення, інформаційні технології та корпоративні комунікації.

Фінансовий директор забезпечує формування фінансової звітності, бюджетування та фінансовий контроль.

Директор з маркетингу відповідає за розвиток брендів і ринкову позицію компанії.

Директор з продажу організовує систему збуту та взаємодію з клієнтами.

Директор з ланцюгів постачання координує виробничу діяльність, логістику та закупівлі.

Директор з управління персоналом забезпечує кадрову політику та охорону праці.

Директор з правових питань відповідає за правовий супровід діяльності та дотримання вимог законодавства.

ІТ-директор забезпечує функціонування інформаційних систем і цифрову підтримку бізнес-процесів.



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ПрАТ «Карлсберг Україна»

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» є основою ефективного управління. В таблиці 2.1 проаналізовано, як ключові посади підприємства впливають на управлінську ефективність [41, 42].

Таблиця 2.1 - Вплив ключових посад на ефективність управління

Посада	Основні функції	Вплив на ефективність управління
1	2	3
Генеральний директор	Стратегічне управління, контроль діяльності	Забезпечує централізоване прийняття рішень, формує корпоративну стратегію
Фінансовий директор	Бюджетування, фінансовий контроль, звітність	Підвищує прозорість фінансових потоків та ефективність ресурсного використання
Директор з маркетингу	Розвиток брендів, маркетингові комунікації	Оптимізує просування продукції і позиціонування на ринку
Директор з продажу	Організація збуту, робота з клієнтами	Підвищує обсяги реалізації і контроль продажів
Директор з ланцюгів постачання	Виробництво, логістика, закупівлі	Забезпечує безперервність виробничого процесу та оптимізацію витрат
Директор з персоналу	Кадрова політика, розвиток персоналу	Підвищує мотивацію і ефективність працівників
Директор з правових питань	Юридичний супровід, комплаєнс	Мінімізує юридичні ризики підприємства
ІТ-директор	Інформаційні системи, кібербезпека	Забезпечує цифрову підтримку бізнес-процесів та оперативний доступ до даних
Директор корпоративних комунікацій	3 Внутрішні та зовнішні комунікації	Покращує репутацію та взаємодію зі стейкхолдерами

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» є ефективним інструментом управління, оскільки забезпечує:

- чіткий розподіл функцій та відповідальності;
- контроль фінансових і операційних процесів;
- швидке реагування на ринкові зміни;
- координацію роботи між департаментами;
- мінімізацію юридичних і кадрових ризиків.

Таким чином, структура напряму впливає на показники ефективності управління підприємством. Аналіз управлінської діяльності на ПрАТ «Карлсберг Україна» [41, 42] представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Зв'язок структури з управлінськими показниками

Критерій ефективності управління	Як забезпечується структурою	Приклад з «Карлсберг Україна»
1	2	3
Швидкість прийняття рішень	Лінійно-функціональна ієрархія з чіткими функціями	Департаменти оперативно приймають рішення в межах своєї компетенції
Координація та взаємодія	Генеральний директор координує діяльність функціональних підрозділів	Узгодженість між продажем, маркетингом і виробництвом
Контроль і звітність	Фінансовий директор та керівники департаментів контролюють ресурси та результати	Регулярні фінансові та операційні звіти
Адаптивність до ринку	Департаменти маркетингу, продажу та ланцюгів постачання швидко реагують на зміни	Нові продукти та рекламні кампанії адаптуються під попит
Мінімізація ризиків	Юридичний та HR департаменти забезпечують комплаєнс та кадрову безпеку	Законодавчі та кадрові ризики зведені до мінімуму

Лінійно-функціональна структура ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє:

1. Чітко розподілити повноваження та відповідальність.

Кожен функціональний директор відповідає за конкретний напрям (фінанси, маркетинг, продаж, виробництво, HR, IT, юриспруденцію). Це забезпечує швидке прийняття рішень у межах своєї компетенції.

2. Підвищити узгодженість дій між підрозділами.

Координація через Генерального директора та Наглядову раду дозволяє збалансувати операційні та стратегічні пріоритети.

3. Сприяти адаптації до ринкових змін.

Департаменти швидко реагують на зміни попиту, нові нормативні вимоги та виробничі виклики.

4. Забезпечувати контроль і звітність.

Фінансовий та операційний контроль здійснюється на рівні топ-менеджменту, що мінімізує ризики та підвищує прозорість [42, 43].

Ця структура дозволяє ефективно координувати діяльність численних виробничих майданчиків (Львів, Київ, Запоріжжя) і централізовано управляти корпоративними процесами [36].

На основі оприлюдненої річної фінансової інформації компанії та публікацій за 2024 рік проведено аналіз щодо фінансових результатів ПрАТ «Карлсберг Україна». Компанія демонструє стійке зростання доходу та прибутковості, високий операційний прибуток підтверджує ефективність основної діяльності. Низьке податкове навантаження пояснюється пільгами, амортизацією та інвестиціями. В цілому, фінансові результати узгоджуються з ESG-звітом (інвестиції, модернізація, зростання виробництва) [41 – 43].

В таблиці 2.3 наведено основні фінансові показники.

Таблиця 2.3 - Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік, тис. грн.

Показник	2024 рік	2023 рік	Відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації	12 490 000	10 810 000	+15,5 %
Собівартість реалізованої продукції	8 150 000	7 300 000	+11,6 %
Валовий прибуток	4 340 000	3 510 000	+23,6 %

Згідно з наведеними даними, у 2024 році ПрАТ «Карлсберг Україна» продемонструвало стійке зростання обсягів реалізації, що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації на 15,5 % порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про відновлення споживчого попиту, ефективну маркетингову політику компанії та розширення асортименту продукції, зокрема за рахунок безалкогольних і слабоалкогольних напоїв. Собівартість реалізованої продукції зросла на 11,6 %, що є нижчим темпом зростання

порівняно з доходами. Це вказує на підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію витрат на сировину, енергоносії та логістику. Як наслідок, валовий прибуток зріс на 23,6 %, що позитивно характеризує операційну маржинальність підприємства. Збільшення валового прибутку випереджальними темпами порівняно з доходом є ознакою зміцнення конкурентних позицій компанії та ефективного управління витратами.

Фінансові результати від операційної діяльності представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Операційна діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2024 році, тис. грн.

Показник	2024 рік
1	2
Адміністративні витрати	870 000
Витрати на збут	1 050 000
Інші операційні витрати	120 000
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 300 000

Операційна діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна» у 2024 році залишалася основним джерелом формування прибутку. Адміністративні витрати та витрати на збут мають істотну частку в загальній структурі витрат, що є типовим для підприємств FMCG-сектору, де значну роль відіграють витрати на дистрибуцію, маркетинг та управління персоналом [41 - 43].

Водночас співвідношення операційних витрат до валового прибутку свідчить про раціональну витратну політику. Компанії вдалося утримати контроль над непрямими витратами, не допустивши їх непропорційного зростання.

Отриманий фінансовий результат від операційної діяльності в розмірі близько 2,3 млрд. грн. свідчить про високу ефективність основної діяльності та

достатній рівень операційної стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

Фінансові доходи і витрати (наведено у таблиці 2.5) мають другорядний вплив на загальний фінансовий результат підприємства.

Перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами пов'язане, переважно, з обслуговуванням боргових зобов'язань та курсовими різницями, що є характерним для компаній з активною інвестиційною діяльністю.

Таблиця 2.5 - Фінансові та інші доходи і витрати у 2024 році, тис. грн.

Показник	2024 рік
1	2
Фінансові доходи	95 000
Фінансові витрати	130 000
Інші доходи	65 000
Інші витрати	40 000
Прибуток до оподаткування	2 290 000

Наявність інших доходів компенсує частину фінансових витрат, що позитивно впливає на кінцевий результат. Загалом структура фінансових результатів до оподаткування свідчить про те, що прибутковість підприємства формується насамперед за рахунок операційної діяльності, а не за рахунок фінансових або разових доходів, що є позитивною ознакою з точки зору довгострокової стабільності.

Чистий фінансовий результат зазначено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Податок та чистий фінансовий результат у 2024 році, тис. грн.

Показник	2024 рік
1	2
Податок на прибуток	110 000
Чистий прибуток	2 200 000

Чистий прибуток ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік становить близько 2,2 млрд грн, що на майже 19 % перевищує показник попереднього року. Це свідчить про покращення загальної фінансової результативності підприємства та зростання його інвестиційної привабливості.

Відносно невисока частка податку на прибуток у загальній сумі прибутку пояснюється використанням податкових різниць, амортизаційних відрахувань та інвестицій у модернізацію виробництва. Така податкова політика відповідає чинному законодавству та сприяє реінвестуванню прибутку в розвиток компанії [40 - 43].

Показники рентабельності продажів та валової маржі, які представлені у таблиці 2.7, свідчать про високий рівень фінансової ефективності діяльності «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.7 – Ключові фінансові коефіцієнти у 2024 році

Показник	Значення
1	2
Рентабельність продажів	~17,5 %
Валовий маржинальний прибуток	~34,7 %
Частка податку у прибутку	~5 %
Темп зростання чистого прибутку	~19 %

Рентабельність продажів на рівні близько 17,5 % є достатньо високою для пивоварної галузі та підтверджує конкурентні переваги компанії на українському ринку.

Зростання рентабельності є наслідком поєднання таких факторів, як оптимізація витрат, розширення портфеля продукції з вищою доданою вартістю та ефективна цінова політика. Це створює передумови для подальшого фінансового зростання підприємства у середньостроковій перспективі.

Оскільки ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною міжнародної групи Carlsberg Group, підхід до аналізу доходів і фінансових результатів

узгоджується з вимогами МСФЗ, зокрема IAS 1 та IFRS 15, що забезпечує міжнародну порівнянність показників діяльності підприємства.

Аналіз звіту про фінансові результати ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік свідчить про стійкий фінансовий стан підприємства, високу ефективність операційної діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують доцільність подальших інвестицій у виробничі потужності та інновації, а також формують позитивні перспективи розвитку компанії [38 - 43].

2.2 Аналіз системи управління персоналом в ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із найбільших роботодавців у пивоварній галузі України, забезпечуючи роботою понад 1 350–1 400 співробітників (станом на кінець 2024 – початок 2025 року). Підприємство характеризується структурованою системою управління персоналом, яка включає HR-департамент із напрямками: планування, підбір і найм, адаптація та навчання, оцінка ефективності, мотивація та винагороди, розвиток кар'єри, охорона праці [35, 42].

Демографічний склад співробітників відображає політику різноманіття та інклюзивності: приблизно 37 % працівників - жінки, 4 % - люди з інвалідністю, віковий діапазон працівників - від 21 до 70 років. Це свідчить, що підприємство дотримується політик різноманіття, інклюзивності та рівних можливостей, що є важливою складовою сучасної HR-стратегії та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і залучення персоналу.

На основі структури підприємства можна виокремити основні категорії працівників.

Виробничий персонал - працівники пивоварних заводів у Запоріжжі, Києві, Львові. Це - оператори виробничих ліній; технічний та сервісний персонал; лаборанти, контролери якості.

Основна кількість персоналу зайнята у виробництві продукції, що є типовою структурою для промислових підприємств [37, 41].

Офісний та функціональний персонал: фінансові аналітики та бухгалтери; HR-спеціалісти; маркетологи; юристи; IT-фахівці; логісти та закупівельники. Ці працівники забезпечують операційний та адміністративний супровід діяльності підприємства.

Керівний склад: Генеральний директор; директори / віце-президенти (маркетинг, фінанси, продаж, HR тощо); менеджери середньої ланки. Відповідають за стратегію, управління та координацію діяльності підприємства.

Показники, що представлені у таблиці 2.8, демонструють значну кількість працівників, що дозволяє підприємству ефективно виконувати виробничі та адміністративні завдання [35, 36, 41, 42].

Таблиця 2.8 - Категорії персоналу ПрАТ «Карлсберг Україна» та їхні кількісні показники (2024–2025р.)

Категорія персоналу	Основні завдання	Кількісні показники осіб / %
1	2	3
Виробничий персонал	Виробництво продукції, контроль якості, технічне обслуговування. Основна частина штату, критично важлива для операційної діяльності підприємства	900–950 осіб / 66–68 %
Офісний та функціональний персонал	Фінанси, HR, маркетинг, IT, юристи, логістика Забезпечує адміністративну, операційну та стратегічну підтримку виробництва	350–380 осіб / 25–27 %
Керівний склад	Генеральний директор, директори, менеджери Відповідає за стратегічне управління, координацію підрозділів та прийняття ключових рішень	80–90 осіб / 6–7 %
Загальна чисельність персоналу		1 350–1 400 осіб / 100 %

Таблиця демонструє структуру персоналу підприємства за категоріями та кількісними показниками, що дає змогу оцінити ефективність управління людськими ресурсами та розподіл робочої сили.

Виробничий персонал - 66–68 %. Ця категорія є основою підприємства, адже саме виробничі підрозділи забезпечують випуск продукції та виконання операційних завдань. Високий відсоток виробничого персоналу відображає типову структуру промислових компаній, де основні витрати пов'язані з матеріально-технічними операціями.

Ефективне управління цією категорією включає оптимізацію графіків, контроль якості, навчання та підвищення кваліфікації операторів і технічного персоналу.

Офісний та функціональний персонал забезпечує управлінську та адміністративну підтримку, включаючи фінансові, юридичні, HR, маркетингові та логістичні функції. Їхній вклад у діяльність підприємства непрямий, але критично важливий для ефективності всіх процесів.

Кількісний показник цієї категорії свідчить про збалансовану організаційну структуру: достатньо ресурсу для стратегічного управління та підтримки виробничих підрозділів, але без надмірної адміністративної надбудови.

Керівний склад складає невелику частку персоналу, її роль стратегічно значуща. Топ-менеджери та середня ланка управління відповідають за розробку та реалізацію стратегії, координацію підрозділів, управління ресурсами та прийняття ключових рішень.

Невелика кількість керівників свідчить про ефективне управління: структура є компактною, що дозволяє швидко приймати рішення та підтримувати комунікацію між підрозділами.

Співвідношення категорій персоналу відображає оптимальне поєднання виробничих і адміністративних ресурсів, що забезпечує стабільність та гнучкість підприємства.

Високий відсоток виробничого персоналу свідчить про операційну спрямованість компанії, тоді як адміністративний та керівний персонал забезпечує контроль та стратегічний розвиток.

ПрАТ «Карлсберг Україна» реалізує систему управління персоналом, що відповідає стандартам міжнародних корпорацій і включає наступні напрямки.

Планування персоналу: аналіз потреб у кадрах відповідно до виробничого плану та стратегічних цілей підприємства.

Підбір і найм: рекрутинг спеціалістів та працівників для виробничих майданчиків і офісу.

Адаптація та навчання: програми введення в посаду, тренінги та корпоративне навчання.

Оцінка ефективності: регулярний моніторинг результатів роботи співробітників, KPI, мотиваційні системи.

Розвиток і кар'єрне зростання: внутрішні програми розвитку, стажування, ротація між департаментами.

Мотивація та винагороди: система заробітної плати, бонуси, соціальні пакети, корпоративні привілеї.

Охорона праці та трудова дисципліна: забезпечення безпечних умов праці, дотримання законодавства.

Організаційно HR-департамент підпорядковується директору з управління персоналом, який є частиною топ-менеджменту компанії.

Кожен напрямок діяльності HR-департаменту має чітко визначені завдання, що забезпечують ефективне управління персоналом.

Взаємодія між відділами дозволяє планувати кадрову політику, оцінювати ефективність та мотивувати працівників.

Дана структура відображає організаційні та функціональні зв'язки з топ-менеджментом, що забезпечує швидке прийняття рішень та контроль ключових показників.

В таблиці 2.9 визначені основні функції підрозділу з управління персоналом, відповідальні посади по кожному напрямку та його значення в досягненні управлінської ефективності підприємства [35, 36, 41].

Таблиця 2.9 - Основні функції підрозділу з управління персоналом та відповідні посади

Напрямок / функція	Основні завдання	Відповідальні посади	Значення для підприємства
1	2	3	4
Планування персоналу	Аналіз потреб у кадрах, формування штатного розпису, прогнозування чисельності працівників	Директор з управління персоналом, HR-аналітик	Це стратегічна функція HR. Вона забезпечує підприємство потрібними фахівцями у потрібний час, мінімізує ризик нестачі або надлишку персоналу, що на пряму впливає на ефективність виробництва та управлінських рішень.
Підбір та найм персоналу	Рекрутинг, проведення співбесід, оцінка компетенцій кандидатів, оформлення трудових договорів	HR-менеджер з підбору, Рекрутер	Функція критична для підтримки продуктивності компанії. Якісний підбір дозволяє швидко заповнювати вакансії та знижує плинність кадрів.
Адаптація та навчання	Вступні тренінги для нових працівників, корпоративне навчання, розвиток професійних компетенцій	HR-спеціаліст з навчання, Координатор навчальних програм	Ефективна адаптація скорочує час інтеграції нових працівників, підвищує їх продуктивність і задоволеність роботою. Навчальні програми забезпечують розвиток професійних компетенцій та відповідність корпоративним стандартам.
Оцінка ефективності та KPI	Проведення атестацій, оцінка результатів роботи, розробка та контроль KPI	HR-аналітик, HR-менеджер з оцінки персоналу	Система KPI дозволяє об'єктивно вимірювати результати діяльності працівників, підтримує мотивацію та визначає потреби у розвитку персоналу
Мотивація та винагороди	Формування системи заробітної плати та бонусів, розробка соціальних пакетів, організація корпоративних заходів	HR-менеджер з компенсацій та пільг, Корпоративний координатор	Системи мотивації спрямовані на утримання цінних кадрів, підвищення задоволеності роботою та стимулювання досягнення цілей компанії
Розвиток кар'єри	Програми стажування, внутрішні переведення, плани розвитку кар'єри	HR-менеджер з розвитку персоналу, Координатор кар'єрного росту	Ця функція підтримує довгострокове утримання працівників, дозволяє формувати резерв керівників та підвищує лояльність персоналу.

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
Охорона праці та трудова дисципліна	Контроль дотримання правил охорони праці, профілактика травматизму, контроль трудової дисципліни	HR-спеціаліст з охорони праці, HR-адміністратор	Забезпечення безпечних умов праці є критичною функцією для виробничих компаній, таких як Carlsberg Ukraine. Дотримання правил охорони праці зменшує ризики травматизму та юридичні претензії

В таблиці відображено ключові сфери діяльності HR-департаменту, конкретизовано основні завдання, дії та заходи, що виконуються в межах функції, показано, хто безпосередньо реалізує завдання і дозволяє зрозуміти ієрархію в підрозділі з управління персоналом. Зміст останнього стовпчика надає можливість оцінити ефективність, значення для підприємства та вплив на управлінські процеси [35, 41].

Планування персоналу забезпечує стратегічну стабільність компанії, дозволяє уникати надлишку або дефіциту працівників у ключових департаментах.

Підбір та найм персоналу добре організований, для вузькоспеціалізованих вакансій розробляються додаткові програми рекрутингу.

Адаптація та навчання дозволяє новим працівникам швидко інтегруватися в корпоративну культуру і продуктивно працювати вже через 2–3 місяці.

Оцінка ефективності та KPI ефективно стимулює працівників досягати результатів, забезпечує контроль виконання завдань та прозорість оцінки.

Мотивація та винагороди підтримують задоволеність персоналу та забезпечують утримання ключових кадрів, поєднуючи фінансові й нефінансові стимули.

Розвиток кар'єри сприяє професійному зростанню та формує резерв керівних кадрів, додатково заохочує залучення молодих спеціалістів.

Охорона праці та трудова дисципліна забезпечує мінімізацію виробничих ризиків і дотримання нормативних вимог, що критично для безпеки та стабільності підприємства.

Структура підрозділу з управління персоналом демонструє збалансоване поєднання виробничих та управлінських завдань, дозволяє ефективно планувати роботу, розподіляти ресурси та впроваджувати HR-ініціативи на ПрАТ «Карлсберг Україна».

Приклад таких ініціатив пропонується в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Якісні показники та HR-ініціативи

Показник / Ініціатива	Зміст та результати
1	2
Програми стажування	Залучення молодих спеціалістів, десятки стажерів щороку [44]
Опитування працівників «Мій голос»	Зворотний зв'язок, покращення корпоративної культури [45]
Стратегія різноманіття та рівних можливостей	Підтримка інклюзивної HR-політики [46]
Підтримка працівників	Програми адаптації, психологічна підтримка співробітників [47]

Такі ініціативи свідчать про активну HR-політику, спрямовану на розвиток персоналу, залучення молодих спеціалістів і створення сприятливого робочого середовища. Це підвищує ефективність праці та зменшує плинність кадрів. Аналіз показав достатньо високий рівень ефективності управління персоналом [41 - 43], що наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка ефективності HR-системи

Показник	Оцінка Carlsberg Ukraine	Фактори впливу на результати
1	2	3
Плинність кадрів	Низька	Стабільність персоналу на ключових позиціях

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Рівень кваліфікації	Високий	Регулярні тренінги, корпоративні курси
Мотивація	Висока	Поєднання бонусів, соцпакетів, корпоративної культури
Час адаптації нових співробітників	2 - 3 місяці	Завдяки структурованій програмі введення в посаду
Виконання КРІ	>90%	Висока ефективність системи оцінки та контролю

Позитивні аспекти системи управління персоналом проявляються у наступному:

а) системність та стандартизація HR-процесів, які здійснюються у відповідності до міжнародних стандартів Carlsberg Group HR Policies;

б) компетентність персоналу підтверджується високим рівнем професійних навичок, які забезпечуються регулярним навчанням та тренінгами;

в) мотиваційна система характеризується поєднанням фінансових і нефінансових стимулів та підвищує продуктивність праці персоналу;

г) гнучкі підходи до підбору та розвитку персоналу дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, сприяють адаптивності.

Разом з тим, спостерігається ряд певних недоліків, а саме:

а) обмежена автоматизація HR-процесів - частина процесів ще виконується вручну (наприклад, документообіг та оцінка ефективності);

б) потреба у вдосконаленні системи КРІ для виробничого персоналу - у масштабних департаментах можливе упущення індивідуальних результатів;

в) недостатнє залучення молодих спеціалістів, потреба у більш активних програмах стажування та бренду роботодавця.

Таким чином, HR-система ПрАТ «Карлсберг Україна» ефективно забезпечує кадрову підтримку стратегічних та операційних завдань підприємства. Структура HR-департаменту та управлінські процеси

дозволяють підтримувати продуктивність і мотивацію персоналу на високому рівні.

Для подальшого удосконалення системи управління персоналом на підприємстві рекомендується активно впроваджувати автоматизацію HR-процесів (HRIS, електронний документообіг тощо), розширювати програми стажування та залучення молодих фахівців, розвивати системи KPI для виробничого персоналу з метою більш точного визначення індивідуальних результатів.

2.3 Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах сучасних викликів

Корпоративна культура «Карлсберг Україна» формується через цінності компанії, HR-ініціативи, комунікаційні канали та мотиваційні системи, що забезпечує залучення, розвиток і стабільність персоналу, а також сприяє ефективному управлінню та стратегічному розвитку підприємства [35 - 37].

В той же час, корпоративна культура ПрАТ «Карлсберг Україна» активно трансформується під сучасні умови господарювання, щоб відповідати викликам глобалізації, цифровізації, змін у соціальних та економічних умовах, а також очікуванням працівників. Тому трансформаційні процеси в корпоративній культурі відбуваються саме в тих напрямках, яких вимагають виклики сьогодення [41 - 43].

Одним із основних напрямків є цифровізація та використання технологій, що спостерігається на процесах внутрішніх комунікацій та в системі управління персоналом. В рамках цього напрямку компанія активно впроваджує цифрові платформи для:

- адаптації та навчання персоналу - e-learning, онлайн-тренінги тощо;
- оцінки ефективності та зворотного зв'язку - онлайн KPI та опитування працівників;
- внутрішньої комунікації - корпоративні портали, месенджери.

В результаті цифровізація підвищує прозорість та швидкість обміну інформацією, стимулює самостійність та технологічну компетентність працівників.

Наступний напрямок – це гнучкість та адаптивність до змін. Гнучкість передбачає впровадження віддаленої роботи, гнучкого графіку, що особливо важливо в умовах сучасних економічних викликів і умов воєнного стану.

Організаційна адаптивність проявляється в тому, як департамент з управління персоналом може швидко коригувати програми навчання та мотивації відповідно до змін бізнес-стратегії.

Таким чином формується культура відповідальності, автономії та результативності незалежно від місця роботи.

Суттєва увага приділяється підвищенню значущості цінностей та етики в ПрАТ «Карлсберг Україна». Підвищується рівень соціальної відповідальності (CSR), спостерігається активізація благодійних і екологічних ініціатив у відповідь на суспільні очікування та регуляторні вимоги.

Значно зростають інтегритет та прозорість, посилюються етичні стандарти у внутрішніх процесах та комунікаціях.

Через це корпоративна культура стає більш соціально орієнтованою та відповідальною, формуючи довіру серед співробітників і партнерів.

Вагомим напрямком є розвиток різноманіття та інклюзивності на підприємстві. Фокусується увага на інклюзивності, що відбувається через залучення працівників різних поколінь, статі, досвіду та культурних контекстів.

На підприємстві неуклінно дотримуються політики рівних можливостей, яка забезпечує прозорі процедури найму, розвитку та мотивації.

Такий підхід створює відкриту, толерантну і мотивуючу робочу атмосферу, що стимулює креативність і інновації.

Підвищення залученості та розвитку персоналу зумовлює безперервний професійний розвиток шляхом впровадження модульних навчальних програм, застосування коучингу та наставництва. Система мотивації персоналу

ґрунтується на комбінованих фінансових та нефінансових стимулах, включаючи визнання досягнень у внутрішніх комунікаційних каналах.

Вплив на корпоративну культуру цього напрямку спостерігається через активну участь, лояльність та відчуття приналежності працівників до компанії.

Наступний напрямок - інтеграція глобальних стандартів та локальної специфіки. Це означає, що глобальні стандарти Carlsberg Group, а саме цінності, політики, ESG-підходи адаптуються до локального ринку України, а корпоративна культура стає гнучкою, транснаціональною та локально релевантною, що дозволяє ефективно працювати у міжнародному бізнес-середовищі [41 - 43].

Під впливом сучасних умов господарювання корпоративна культура «Карлсберг Україна» трансформується у гнучку, цифрову, інклюзивну та соціально відповідальну систему, яка виконує перелічені нижче завдання і функції.

1. Підтримує технологічну компетентність та прозорість процесів.
2. Формує культуру автономії та результативності через гнучкі форми роботи.
3. Підвищує етичність і соціальну відповідальність компанії.
4. Стимулює інноваційність та залученість персоналу.
5. Забезпечує баланс глобальних стандартів та локальних потреб.

Таким чином, культура стає стратегічним активом, що забезпечує адаптивність бізнесу та конкурентні переваги на сучасному ринку.

Корпоративна культура ПрАТ «Карлсберг Україна» за час повномасштабної війни зазнала помітної трансформації, щоб відповідати не лише бізнес - цілям, але й реаліям безпеки, гуманітарної підтримки, стабільності та психологічної адаптації співробітників. Ці зміни проявилися у ціннісних, організаційних та поведінкових аспектах культури компанії:

Аспект 1. Посилення принципів підтримки та турботи про людей.

У відповідь на виклики війни компанія впровадила низку програм, орієнтованих на безпеку, стабільність доходів та добробут персоналу.

З першого дня повномасштабного вторгнення ПрАТ «Карлсберг Україна» забезпечувала евакуацію співробітників та їхніх родин, організувала проживання - шелтери, а також створила Фонд відновлення житла для колег, чий будинки були пошкоджені під час бойових дій. Це стало міцною складовою корпоративної культури підтримки та солідарності. Слід зауважити, що компанія не лише зберегла весь штат, а й активно співпрацювала з іншими підрозділами Carlsberg Group для підтримки безпеки та логістики працівників під час евакуації [48].

Аспект 2. Адаптація HR - політик під воєнні виклики.

Війна вимагала реалізації нових підходів до мотивації, розвитку та оцінки персоналу. HR - політика була переформована так, щоб забезпечити:

- Well-being та ментальну підтримку, спрямовану на збереження психологічного здоров'я працівників у кризових умовах;
- автоматизацію HR - процесів, що дозволило зменшити адміністративне навантаження та пришвидшити реакцію на зміни;
- ефективне крос-функціональне співробітництво, яке сприяло взаємодії департаментів у кризових ситуаціях;
- збереження та розширення мотиваційних програм (Be The Winner, Great People, Thank you from the manager), що підтримують корпоративну ідентичність і мотивацію навіть у складні часи.

Ці практики дозволили не лише зберегти команду, але й поглибити зв'язок між співробітниками та компанією [48].

Аспект 3. Підтримка корпоративної солідарності та волонтерства.

У воєнний час ПрАТ «Карлсберг Україна» підтримувала корпоративні проєкти для залучення співробітників до волонтерської діяльності. Наприклад, проєкт «Я допомагаю» сприяє формуванню культури підтримки суспільства та колег, залученості та відповідальності перед громадою [48].

Аспект 4. Стратегічні ціннісні зміни.

Ще до повномасштабного вторгнення компанія для побудови культури переможців запровадила програму «Жити за нашим компасом» - основу етичної культури, що підсилює відповідальність, узгодженість і дію. Під час війни ці цінності набули ще більшого значення як орієнтири поведінки в кризових ситуаціях та фундамент корпоративної культури [48].

Аспект 5. Визнання практик та підтвердження стійкості.

Незважаючи на виклики війни, ПрАТ «Карлсберг Україна» отримала професійні нагороди за ефективне HR-керівництво в умовах нестабільності, у тому числі на Премії HR-бренд Україна 2025, що підкреслює здатність компанії реалізовувати HR-стратегії, які зміцнюють корпоративну культуру навіть під тиском зовнішніх обставин [50].

Корпоративна культура «Карлсберг Україна» у воєнний час трансформується в умовах нестабільності та невизначеності, стаючи не просто інструментом внутрішнього управління, а системою підтримки персоналу й ціннісних орієнтирів.

Така культура не лише сприяє ефективній роботі в кризу, а й підсилює довіру, залученість та лояльність працівників, що є ключовою конкурентною перевагою підприємства в сучасних умовах.

В таблиці 2.12 систематизовано інформацію про трансформацію корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» у воєнний час.

Таблиця 2.12 - Трансформація корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» у воєнний час

Напрямок корпоративної культури	Практики / заходи	Приклади / результати
1	2	3
Підтримка та турбота про персонал	Евакуація співробітників та їхніх родин, забезпечення житлом, фонд відновлення житла	Збережено весь штат, створено шелтери для безпеки співробітників [39, 48, 54]

Продовження таблиці 2.12

1	2	3
Адаптація HR-політик	Well-being та ментальна підтримка, автоматизація HR-процесів, крос-функціональна взаємодія, збереження мотиваційних програм	Програми «Be The Winner», «Great People», «Thank you from the manager» підтримують мотивацію та корпоративну ідентичність [48, 49, 55]
Волонтерство та соціальна відповідальність	Залучення співробітників до благодійних ініціатив та волонтерства	Проект «Я допомагаю», підтримка місцевих громад [49, 50, 54]
Цінності та етика	Підсилення корпоративних цінностей, орієнтація на етичну поведінку та соціальну відповідальність	Програма «Жити за нашим компасом», адаптація цінностей до кризових ситуацій [46, 48, 50]
Інклюзивність та різноманіття	Підтримка рівних можливостей, інтеграція міжнародних стандартів та локального контексту	Нагороди за лідерство рівних можливостей, програми Diversity & Inclusion [46, 51, 55]
Стратегічна стійкість та лідерство	Збереження ефективності роботи під час війни, підтримка корпоративного духу	Отримання нагород HR-бренд Україна 2025, стабільне функціонування виробництва [39, 50, 55]

Таблиця демонструє, що корпоративна культура ПрАТ «Карлсберг Україна» у воєнний час перетворюється на стійку, адаптивну та соціально орієнтовану систему. Ключові елементи цієї трансформації:

1. Людяність та турбота про персонал стають пріоритетом; компанія підтримує безпеку та добробут співробітників.
2. HR-політики адаптуються для забезпечення мотивації, ефективності та ментального здоров'я.
3. Соціальна відповідальність та волонтерство інтегровані у щоденну корпоративну практику.
4. Цінності, етика та інклюзивність стають орієнтирами поведінки у кризових ситуаціях.

5. Стійкість та лідерство підтверджуються зовнішніми нагородами та здатністю компанії зберігати функціонування в умовах війни.

Ці елементи вказують на системний підхід ПрАТ «Карлсберг Україна» до трансформації корпоративної культури, який одночасно враховує зовнішні ризики та внутрішні потреби персоналу, і може слугувати прикладом ефективного управління в кризових умовах.

У воєнний період культурна система ПрАТ «Карлсберг Україна» еволюціонувала від стандартної корпоративної моделі до стійкої, адаптивної та людської культури, що:

- акцентує безпеку, підтримку і солідарність співробітників;
- впроваджує інноваційні HR-підходи, адаптовані до кризових умов;
- зберігає мотиваційні програми та корпоративні цінності;
- підтримує волонтерство та соціальну відповідальність;
- здобуває зовнішнє визнання, що підтверджує ефективність таких змін

[48].

В ПрАТ «Карлсберг Україна» формування та підтримка корпоративної культури регулюється системою внутрішніх документів та політик, які формують правила поведінки, стандарти взаємодії та принципи управління персоналом [35, 36]. Корпоративна культура «Карлсберг Україна» регламентується комплексом внутрішніх документів, які охоплюють:

- етичні стандарти та цінності - кодекс поведінки, політики інтегритету;
- управління персоналом та розвиток компетенцій - HR-політики, положення про адаптацію та навчання;
- комунікацію та мотивацію - правила обміну інформацією, системи КРІ та бонусів;
- інклюзивність та різноманіття - політики підтримки рівних можливостей.

Основні документи можна розділити на кілька блоків, що продемонстровано на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Система внутрішніх документів та політик, що формують корпоративну культуру

Кожен із зазначених документів в цих блоках здійснює вплив на корпоративну культуру в «Карлсберг Україна».

Стратегічні документи та політики першого блоку впливають на корпоративну культуру наступним чином:

- встановлюють єдині стандарти поведінки та взаємної відповідальності, формуючи культуру чесності та відкритості;
- сприяють формуванню інклюзивного середовища, де цінуються різні погляди та досвід;
- встановлюють стандарти розвитку компетенцій та залученості персоналу.

Операційні внутрішні документи – другий блок:

- допомагають швидко інтегрувати нових працівників у корпоративну культуру та стандарти поведінки;
- формують культуру прозорості та відповідальності, стимулюють розвиток компетенцій;
- підтримують культуру безперервного навчання та професійного розвитку;
- сприяють формуванню культури досягнень та визнання заслуг працівників.

Третій блок - комунікаційні документи та внутрішні правила:

- забезпечують прозорість, відкритість і довіру між працівниками та менеджментом;
- формують культуру безпечної та відповідальної роботи;
- підтримують єдність корпоративної ідентичності та професійний імідж компанії.

Ця система документів забезпечує єдність поведінки працівників, прозорість процесів і стабільність корпоративної культури, що позитивно впливає на залученість та ефективність персоналу.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє зробити висновки про структурні, економічні та кадрові особливості підприємства, а також стан корпоративної культури.

1. ПрАТ «Карлсберг Україна» є дочірньою компанією міжнародного пивоварного холдингу Carlsberg Group і спеціалізується на виробництві та дистрибуції пива та безалкогольних напоїв в Україні. Підприємство має розвинену організаційну структуру, що включає виробничі, комерційні та адміністративні підрозділи, а також функціональні департаменти, включно з HR, фінансами, маркетингом і логістикою. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ефективну комунікацію та контроль бізнес-процесів, що сприяє оперативності прийняття управлінських рішень.

2. Фінансовий аналіз свідчить, що ПрАТ «Карлсберг Україна» підтримує стабільний економічний стан навіть в умовах воєнної кризи, демонструючи адекватний рівень ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. При цьому підприємство активно оптимізує виробничі та операційні процеси, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку та стабільність доходів. Ефективне управління фінансами створює передумови для розвитку корпоративної культури та інвестицій у персонал.

3. Система управління персоналом ПрАТ «Карлсберг Україна» організована на основі функціонального підходу з чітким розподілом обов'язків і підпорядкуванням топ-менеджменту. Підрозділ управління персоналом відповідає за підбір, адаптацію, мотивацію, навчання та розвиток співробітників. Аналіз кількісних та якісних показників персоналу показав, що підприємство має збалансовану структуру кадрів, достатній рівень професійної кваліфікації та мотивації, а також механізми адаптації нових співробітників. Система HR забезпечує постійний контроль кадрового потенціалу та оптимізацію чисельності і кваліфікаційної структури персоналу.

4. Корпоративна культура ПрАТ «Карлсберг Україна» відзначається стійкістю, адаптивністю та інтеграцією цінностей міжнародного холдингу в український контекст. Вона спрямована на формування командного духу, високого рівня залученості та відповідальності співробітників, розвиток інноваційного мислення і підтримку корпоративних стандартів. В умовах воєнного стану культура компанії трансформується у бік підвищення психологічної безпеки, підтримки персоналу, гнучких комунікацій та дистанційної взаємодії, що забезпечує неперервність бізнес-процесів.

5. Інтеграція аналізу економічного стану, кадрового забезпечення та корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Карлсберг Україна» є стійким та адаптивним підприємством, здатним ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Система управління персоналом та корпоративна культура взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи стійкість організації, високий рівень мотивації та професійного розвитку персоналу, а також підтримку стратегічних цілей підприємства.

Водночас, результати дослідження показують, що подальша трансформація корпоративної культури з урахуванням цифровізації, інноваційності та інклюзивності дозволить підвищити ефективність управління персоналом, стійкість до криз та конкурентні переваги на ринку.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Розробка інтегрованої моделі розвитку корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в сучасних умовах господарювання

Аналіз корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна», який проведено у підрозділі 2.3, показав її високу адаптивність до кризових умов, включно із воєнними.

Для подальшого підсилення ефективності управління персоналом, підвищення залученості та стійкості організації до зовнішніх викликів доцільно запровадити комплекс заходів, спрямованих на цифровізацію, інклюзивність, інновації та розвиток персоналу [56 - 58].

В таблиці 3.1 запропоновано напрями удосконалення, які спрямовані на підвищення адаптивності, стійкості та інноваційності корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 3.1 - Напрями удосконалення корпоративної культури

Напрямок удосконалення	Очікувані результати	Конкретні заходи
1	2	3
Цифрова корпоративна культура та гібридна взаємодія	Підвищення залученості, ефективності комунікацій та інтеграції співробітників	Онлайн-платформи для комунікацій та навчання, вебінари, віртуальні командні заходи [61,69,70]
Стійкість та адаптивність персоналу	Підвищення стійкості організації до зовнішніх криз	Адаптивні HR-програми, системи мотивації та підтримки ментального здоров'я [56, 60]
Інклюзивність, психологічна безпека та різноманіття	Покращення психологічного клімату, зниження конфліктності, підвищення лояльності	Програми Diversity & Inclusion, онлайн-консультації психологів, тренінги з етики [57, 58]

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Інноваційність та креативність	Стимулювання творчого мислення та новаторських рішень	Впровадження проєктних команд для нових продуктів, ідея-хакатони, навчання інноваційним методам [60, 62, 72]
Стратегічна роль культури	Узгодження культури з бізнес-стратегією та ESG-цілями	Інтеграція корпоративних цінностей у бізнес-процеси та стратегію розвитку [21, 63]
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення професійних компетенцій, швидка адаптація до змін	Онлайн-академії, програми наставництва, крос-функціональні тренінги [61, 71]

У сучасних умовах, коли війна, глобальні виклики та швидкі зміни ринку впливають на компанії, корпоративна культура ПрАТ «Карлсберг Україна» вже показала високу адаптивність.

Наступний крок - поглиблення цифрової інтеграції та створення гібридної культури, яка дозволяє ефективно об'єднати офлайн і онлайн практики взаємодії, розвитку персоналу та мотивації.

З цією метою доцільно впровадити конкретні заходи, які представлені у схемі на рисунку 3.1.

В результаті впровадження таких програм в практику управління персоналом в ПрАТ «Карлсберг Україна» можна очікувати:

- а) підвищення залученості та лояльності персоналу за рахунок гнучкого і сучасного підходу до взаємодії;
- б) підвищення стійкості корпоративної культури до зовнішніх криз та воєнних викликів;
- г) формування єдиної корпоративної спільноти, яка працює як онлайн, так і офлайн, підтримуючи цінності компанії.



Рисунок 3.1 – Заходи для підвищення залученості та стійкості персоналу

Цифровізація та гібридна взаємодія дозволяє зберегти командний дух та корпоративну ідентичність навіть під час віддаленої роботи [73, 74].

Стійкість персоналу та адаптивність HR-політик забезпечують безперервність діяльності та підтримку працівників у стресових умовах. Корпоративна культура виступає ключовим чинником формування

організаційної стійкості, оскільки визначає моделі поведінки персоналу в умовах невизначеності та кризових ситуацій.

Формування культури підтримки та взаємної відповідальності сприяє збереженню людського капіталу, зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню лояльності персоналу.

Таким чином, корпоративна культура трансформується у фактор стійкості організації, що забезпечує стабільність бізнес-процесів у кризових та воєнних умовах [65, 66].

Інклюзивна корпоративна культура сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, що є критично важливим у періоди підвищеної соціальної та економічної нестабільності.

Психологічна безпека як складова корпоративної культури мінімізує внутрішні конфлікти, знижує рівень напруженості та створює умови для відкритої комунікації. Безпечне організаційне середовище стимулює ініціативність, креативність та готовність персоналу до впровадження інновацій.

Отже, корпоративна культура виконує функцію формування середовища безпеки, яке сприяє розвитку персоналу та інноваційній активності підприємства [64, 68, 75].

Інноваційність та креативність сприяють появі нових ідей і підвищують конкурентоспроможність. [67, 76].

У підрозділі 3.2 магістерської роботи запропоновано Програму інтеграції культури інновацій та креативності в систему корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна», яка сприятиме розвитку соціальної відповідальності та подальшому сталому розвитку підприємства.

Стратегічна інтеграція культури забезпечує зв'язок між корпоративними цінностями та бізнес-цілями, включно з ESG. Корпоративна культура у цьому контексті виконує роль інструменту реалізації стратегії сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу.

Вбудованість ESG-цінностей у корпоративну культуру підвищує репутаційний капітал підприємства та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг [78, 79].

Таким чином, корпоративна культура виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

Корпоративна культура, орієнтована на навчання та розвиток, створює умови для постійного підвищення кваліфікації працівників та формування необхідних компетентностей.

Системне навчання та розвиток персоналу прискорюють адаптацію працівників до організаційних, технологічних і ринкових змін.

Культура безперервного навчання сприяє формуванню гнучкого та конкурентоспроможного людського капіталу.

Отже, корпоративна культура відіграє ключову роль у розвитку здібностей працівників та забезпеченні їх ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища [77].

Застосування цих напрямів дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» перетворити корпоративну культуру на стратегічний ресурс, що підвищує стійкість підприємства у воєнних і кризових умовах, забезпечує залученість персоналу та формує конкурентні переваги на ринку.

На основі визначених напрямів удосконалення корпоративної культури на рисунку 3.2 представлено інтегровану модель трансформації корпоративної культури.

Модель відображає логіку того, як корпоративна культура компанії адаптується та трансформується під впливом сучасних умов господарювання [66, 78, 79].

Вона має чотири рівні, що демонструють процес формування та еволюції культури.



Рисунок 3.2 – Інтегрована модель трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна»

Верхній, перший рівень - сучасні умови господарювання та виклики ринку.

Цей рівень представляє зовнішні фактори та виклики, які впливають на діяльність компанії: глобалізація, умови воєнного стану, конкуренція,

цифровізація бізнес-процесів, соціальні та економічні зміни, очікування працівників щодо гнучкості та прозорості.

Саме вони стають тригером для трансформації корпоративної культури.

Другий рівень – це фактори трансформації корпоративної культури.

На цьому рівні виділено ключові напрямки змін, через які культура адаптується. Вони детально описані вище в цьому підрозділі магістерської роботи. Ці фактори є ключовими рушіями змін у корпоративній культурі та визначають напрями її розвитку.

Третій рівень - конкретні прояви трансформації.

Цей рівень демонструє, як фактори трансформації впливають на практичні аспекти корпоративної культури:

- прозорість та швидкість забезпечуються через цифрові платформи та відкриті канали комунікацій;

- автономія та результативність формуються завдяки гнучким формам роботи та чітким показникам ефективності;

- соціальна відповідальність підсилюється через CSR-ініціативи та етичні стандарти;

- цінності та етика - посилення соціальної відповідальності та інтегритету, відповідність корпоративних практик етичним стандартам;

- баланс глобальних та локальних норм забезпечує поєднання міжнародних стандартів Carlsberg з українським контекстом бізнесу.

Ці прояви формують реальні поведінкові та організаційні практики, які працівники відчують щоденно.

Центр моделі - трансформована корпоративна культура, яка є результатом взаємодії зовнішніх умов і внутрішніх факторів трансформації.

Основні характеристики цієї трансформованої культури:

- гнучкість та адаптивність - здатність швидко реагувати на зміни ринку та бізнес-середовища;

- інклюзивність та соціальна відповідальність - залучення всіх працівників і турбота про соціальний вплив діяльності;

- орієнтація на розвиток персоналу та інновації - постійне навчання, мотивація, розвиток компетентностей і стимулювання креативності.

Таким чином, модель демонструє послідовний процес впливу зовнішніх факторів та внутрішніх ініціатив на формування і трансформацію сучасної корпоративної культури, яка стає стратегічним активом компанії та сприяє її конкурентоспроможності [56 - 58].

Отже, реалізація запропонованих напрямів удосконалення корпоративної культури сприятиме підвищенню залученості та лояльності персоналу, збереженню людського капіталу, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню стійкості ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах невизначеності. Корпоративна культура в цьому контексті постає як ключовий чинник довгострокового успіху підприємства та основа для подальшої реалізації програм інноваційного і сталого розвитку, що детально розкриватиметься у наступному підрозділі магістерської роботи.

3.2 Розробка програми інтеграції культури інновацій та креативності в системі корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна»

У сучасних умовах функціонування підприємств харчової промисловості особливого значення набуває здатність організації забезпечувати сталий розвиток, поєднуючи економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Для міжнародних компаній, зокрема Carlsberg Group, ці підходи реалізуються через впровадження комплексної ESG-стратегії, що охоплює екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти діяльності.

Програма інтеграції культури інновацій та креативності розроблена в контексті ESG-стратегії сталого розвитку Carlsberg Group.

Корпоративна культура в даному контексті виступає ключовим нематеріальним ресурсом, який забезпечує практичну реалізацію стратегічних

цілей сталого розвитку. Саме тому доцільним є формування та впровадження програми інтеграції культури інновацій та креативності, орієнтованої на залучення персоналу до процесів безперервного вдосконалення, генерації інноваційних рішень та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [21, 39, 42].

Запропонована програма розроблена з урахуванням стратегічних орієнтирів Carlsberg Group та спрямована на їх імплементацію на рівні ПрАТ «Карлсберг Україна» [35, 41, 42].

Програма має відповідну визначену структуру.

1. Загальна характеристика програми.

Назва програми: Innovate & Create: формування культури інновацій і креативності в ПрАТ «Карлсберг Україна».

Термін реалізації: середньострокова програма - 2 роки.

Об'єкт програми: корпоративна культура ПрАТ «Карлсберг Україна».

Суб'єкти реалізації:

- топ-менеджмент компанії;
- департамент з управління персоналом (HR-департамент);
- керівники структурних підрозділів;
- працівники підприємства.

2. Мета та завдання програми.

Мета програми: формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що стимулює креативне мислення, ініціативність персоналу та впровадження інновацій у діяльність ПрАТ «Карлсберг Україна».

Основні завдання програми:

- створення організаційних умов для генерації інноваційних ідей;
- розвиток креативних та інноваційних компетентностей персоналу;
- інтеграція інноваційної поведінки в систему мотивації;
- формування культури «безпечних експериментів»;
- посилення внутрішніх комунікацій і міжфункціональної співпраці.

3. Принципи реалізації програми.

Програма ґрунтується на таких принципах:

- відкритості та залученості - участь всіх категорій персоналу;
- системності - взаємопов'язаність заходів;
- безперервності - постійний розвиток інноваційної культури;
- підтримки з боку керівництва;
- орієнтації на результат.

4. Основні напрями та заходи програми.

4.1. Організаційний напрям.

В таблиці 3.2 визначені конкретні дії та заходи, які спрямовані на створення відповідного середовища для інноваційної діяльності та визначені відповідальні за їхню реалізацію.

Таблиця 3.2 – Заходи для створення середовища для інноваційної діяльності

Перелік заходів	Зміст запропонованих заходів	Відповідальні підрозділи / посадові особи
1	2	3
Запровадження внутрішньої платформи ідей	Збір, оцінка та відбір інноваційних пропозицій працівників	Департамент з управління персоналом ІТ - департамент
Формування кросфункціональних команд	Реалізація інноваційних проєктів	Керівники підрозділів
Проведення Innovation Days	Презентація кращих ідей та проєктів	HR – департамент

Очікуваний результат: створення структурованого механізму управління інноваціями.

4.2. Напрямок освіти і розвитку.

Інформація щодо заходів в рамках цього напрямку представлена в таблиці

3.3.

Таблиця 3.3 - Розвиток креативного та інноваційного потенціалу персоналу

Перелік заходів	Зміст запропонованих заходів	Відповідальні підрозділи / посадові особи
1	2	3
Тренінги з design thinking	Навчання методам креативного мислення	Департамент з управління персоналом
Воркшопи з agile та lean	Освоєння гнучких підходів	Департамент з управління персоналом Зовнішні тренери
Програма внутрішнього менторства	Передача досвіду між працівниками	Керівники підрозділів

Очікуваний результат: підвищення інноваційної компетентності персоналу.

4.3. Мотиваційний напрям.

Перелік заходів з метою мотивування до інноваційної поведінки визначено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Стимулювання інноваційної поведінки

Перелік заходів	Зміст запропонованих заходів	Відповідальні підрозділи / посадові особи
1	2	3
Впровадження інноваційних КРІ	Оцінка внеску в інновації	Департамент з управління персоналом
Програма визнання	Нагородження авторів ідей	Топ-менеджмент
Бонуси за впроваджені рішення	Матеріальне стимулювання	Фінансовий департамент

Очікуваний результат: зростання мотивації до креативної діяльності.

4.4. Культурно-комунікаційний напрям.

В таблиці 3.5 визначено зміст цього напрямку.

Таблиця 3.5 - Формування культури «безпечних експериментів»

Перелік заходів	Зміст запропонованих заходів	Відповідальні підрозділи / посадові особи
1	2	3
Запуск пілотних проєктів	Тестування інновацій	Керівники проєктів
Post-mortem сесії	Аналіз результатів	Департамент з управління персоналом
Комунікаційна кампанія	Підтримка інноваційних цінностей	Відділ корпоративних зв'язків

Очікуваний результат: зниження страху помилок та підвищення відкритості.

5. Етапи реалізації програми.

1 етап - підготовчий (до 6 місяців):

- діагностика корпоративної культури;
- розробка нормативних документів;
- інформування персоналу.

2 етап - впровадження (6 - 18 місяців):

- запуск ключових заходів програми;
- навчання персоналу;
- реалізація інноваційних проєктів.

3 етап - оцінювання та коригування (18 - 24 місяці):

- аналіз результатів;
- коригування заходів;
- закріплення інноваційних практик.

6. Очікувані результати реалізації програми.

У результаті впровадження програми очікується:

- формування стійкої культури інновацій і креативності;
- підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- зростання залученості та лояльності персоналу;
- покращення іміджу компанії як інноваційного роботодавця;
- підвищення ефективності бізнес-процесів.

7. Показники оцінювання ефективності програми:

- кількість поданих та реалізованих інноваційних ідей;
- рівень залученості персоналу;
- економічний ефект від впроваджених рішень;
- результати внутрішніх опитувань працівників.

Зазначена програма узгоджується з екологічними, соціальними та управлінськими компонентами ESG-стратегії Carlsberg Group [35, 41].

Відповідно до ESG-стратегії, одним із пріоритетних напрямів є зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження екологічних інновацій.

Програма інтеграції культури інновацій та креативності передбачає створення організаційних умов для ініціювання та реалізації інноваційних ідей у сферах енергоефективності, оптимізації водоспоживання, екологічного пакування та скорочення вуглецевого сліду.

Залучення персоналу до пошуку екологічно орієнтованих рішень сприятиме не лише досягненню екологічних цілей, але й формуванню екологічної свідомості працівників як складової корпоративної культури.

Соціальний вимір ESG-стратегії Carlsberg Group орієнтований на розвиток людського капіталу, забезпечення безпечного та інклюзивного робочого середовища, а також підвищення рівня залученості персоналу.

Запропонована програма сприяє реалізації зазначених цілей шляхом розвитку креативних та інноваційних компетентностей працівників, формування культури довіри, відкритих комунікацій та «безпечних експериментів».

Участь персоналу в інноваційних проектах підвищує рівень професійної самореалізації, сприяє зростанню лояльності до компанії та зменшенню плинності кадрів.

Таким чином, культура інновацій виступає важливим інструментом соціальної відповідальності підприємства та розвитку його людського потенціалу.

У межах управлінського компонента Carlsberg Group акцентує увагу на ефективному корпоративному управлінні, прозорості процесів прийняття рішень та довгостроковому створенні цінності.

Реалізація програми передбачає інтеграцію інноваційної поведінки в систему оцінювання результатів діяльності персоналу, зокрема шляхом запровадження інноваційних показників ефективності (KPI), а також активну участь керівництва в підтримці інноваційних ініціатив.

Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень, посиленню міжфункціональної взаємодії та узгодженню стратегічних і операційних цілей підприємства [65, 67, 80].

Економічна доцільність впровадження програми інтеграції культури інновацій та креативності обумовлюється як прямими, так і непрямими ефектами від її реалізації [67].

Орієнтовні витрати на впровадження програми включають витрати на навчання персоналу, розробку та підтримку внутрішньої платформи інноваційних ідей, мотиваційні та комунікаційні заходи.

Загальний обсяг витрат може бути оцінений на рівні близько 1,5 млн. грн. на рік (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Основні витрати на реалізацію програми (орієнтовно)

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн. / рік
1	2
Навчальні програми та тренінги	600
Розробка та підтримка платформи ідей	400
Мотиваційні заходи та визнання	300
Комунікаційні заходи	200
Разом	1500

Очікувані економічні вигоди, перш за все, проявляються в зниженні плинності кадрів.

Підвищення залученості персоналу дозволяє скоротити плинність кадрів на 5 - 7%, що зменшує витрати на підбір та адаптацію персоналу. Орієнтовний економічний ефект приблизно складе 800 - 1000 тис. грн. на рік.

Наступний показник – це підвищення продуктивності праці.

Навіть зростання продуктивності на 2 - 3% за рахунок інноваційних рішень дає суттєвий фінансовий ефект. Орієнтовно він складе 1200 - 1500 тис. грн. на рік.

Ефект від економії ресурсів, а саме енергії, сировини, часу, за рахунок інновацій та ідей з оптимізації виробничих і логістичних процесів орієнтовно сягатиме 700 - 900 тис. грн. на рік.

Загальний економічний ефект може складати до 1,9 млн. грн. на рік, як представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Загальний економічний ефект від впровадження програми інтеграції культури інновацій та креативності

Показник	Значення
1	2
Загальні витрати	≈ 1,5 млн. грн.
Загальні вигоди	≈ 2,7 - 3,4 млн. грн.
Чистий економічний ефект	≈ +1,2 - 1,9 млн. грн. / рік

Таким чином, реалізація програми забезпечує отримання економічних вигод, зокрема:

- зниження плинності кадрів за рахунок підвищення залученості персоналу, що дозволяє скоротити витрати на підбір і адаптацію працівників;
- підвищення продуктивності праці внаслідок впровадження інноваційних підходів до організації бізнес-процесів;
- економію матеріальних та енергетичних ресурсів за рахунок реалізації інноваційних пропозицій.

Сукупний річний економічний ефект від реалізації програми може становити 2,7 - 3,4 млн грн, що перевищує витрати на її впровадження та

забезпечує позитивний чистий економічний результат у розмірі близько 1,2 - 1,9 млн. грн. на рік.

Отже, запропонована програма інтеграції культури інновацій та креативності є стратегічно обґрунтованою та відповідає ключовим положенням ESG-стратегії Carlsberg Group. Її реалізація сприятиме формуванню інноваційно орієнтованої корпоративної культури, підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Карлсберг Україна» та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних пропозицій, спрямованих на удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна». Запропоновані заходи базуються на результатах аналізу сучасних підходів до управління корпоративною культурою та враховують стратегічні орієнтири сталого розвитку Carlsberg Group.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано напрями удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна», спрямовані на підвищення її адаптивності, стійкості та інноваційності в умовах воєнних і кризових викликів. На основі проведеного раніше аналізу встановлено, що корпоративна культура компанії вже характеризується високим рівнем гнучкості та здатності до адаптації, однак сучасне динамічне середовище потребує її подальшої цілеспрямованої трансформації.

Запропоновані напрями удосконалення охоплюють цифровізацію та розвиток гібридної взаємодії, підвищення стійкості персоналу, формування інклюзивного й психологічно безпечного середовища, стимулювання інноваційності та креативності, стратегічну інтеграцію корпоративної культури з бізнес-цілями та ESG-пріоритетами, а також розвиток системи навчання і розвитку персоналу. Реалізація цих напрямів дозволяє перетворити

корпоративну культуру з підтримуючого елементу управління на повноцінний стратегічний ресурс підприємства.

Розроблена інтегрована модель трансформації корпоративної культури демонструє логічний зв'язок між зовнішніми викликами, внутрішніми факторами змін і практичними проявами оновленої культури. Вона підтверджує, що корпоративна культура формується під впливом сучасних умов господарювання та виступає інструментом забезпечення конкурентоспроможності, соціальної відповідальності й сталого розвитку компанії.

У межах підрозділу 3.2 сформовано програму впровадження культури інновацій та креативності, яка має системний характер та передбачає реалізацію організаційних, освітніх, мотиваційних і комунікаційних заходів. Особливу увагу приділено створенню внутрішнього середовища, сприятливого для генерації та реалізації інноваційних ідей, розвитку креативних компетентностей персоналу, формуванню культури «безпечних експериментів» і підвищенню залученості працівників до процесів безперервного вдосконалення.

Доведено, що запропонована програма є стратегічно узгодженою з ESG-стратегією Carlsberg Group та сприяє реалізації її ключових компонентів. Зокрема, у межах екологічного компонента (Environmental) програма орієнтована на стимулювання інноваційних рішень у сферах ресурсозбереження та зменшення негативного впливу на довкілля; у межах соціального компонента (Social) - на розвиток людського капіталу, підвищення рівня залученості персоналу та формування інклюзивного корпоративного середовища; у межах управлінського компонента (Governance) - на підвищення ефективності корпоративного управління, прозорості управлінських процесів та якості прийняття рішень.

Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів засвідчило наявність позитивного економічного ефекту, що досягається за рахунок зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та оптимізації використання ресурсів. Розрахунки показали, що очікувані вигоди

перевищують витрати на реалізацію програми, що підтверджує її економічну ефективність та практичну доцільність для підприємства.

Отже, реалізація розроблених у третьому розділі заходів дозволить ПрАТ «Карлсберг Україна» сформувати інноваційно орієнтовану корпоративну культуру, підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Запропоновані рішення можуть бути використані в практичній діяльності підприємства, а також адаптовані для інших компаній харчової промисловості з урахуванням специфіки їх функціонування.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти трансформації корпоративної культури підприємства в умовах сучасних соціально-економічних, технологічних та інституційних викликів. На прикладі ПрАТ «Карлсберг Україна» обґрунтовано, що корпоративна культура є одним із ключових нематеріальних чинників забезпечення конкурентоспроможності, організаційної стійкості та сталого розвитку підприємства.

Основні результати дослідження узагальнено відповідно до поставлених завдань:

1. Обґрунтовано, що корпоративна культура є стратегічно важливим чинником ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах високої невизначеності, кризових явищ і воєнних викликів. Вона виступає не лише соціальною характеристикою організації, а й дієвим управлінським інструментом, який забезпечує узгодженість дій персоналу, адаптивність до змін та довгострокову стійкість бізнесу.

2. Аналіз наукових підходів до дослідження корпоративної культури показав, що класичні моделі (Е. Шейна, Г. Хофстеде, К. Камерона - Р. Куїнна) зберігають свою актуальність у сучасному управлінні, оскільки дозволяють комплексно оцінювати структурні, поведінкові та ціннісні аспекти корпоративної культури. Водночас встановлено необхідність їх доповнення підходами, орієнтованими на сталий розвиток, ESG-цінності, цифровізацію та інноваційну діяльність.

3. Доведено, що корпоративна культура виконує інтеграційну, регулятивну, мотиваційну, адаптаційну та комунікаційну функції, які безпосередньо впливають на результативність управлінських рішень і рівень залученості персоналу. Особливого значення набуває її роль у забезпеченні організаційної згуртованості та стійкості підприємства в умовах криз і соціально-економічної нестабільності.

4. На основі аналізу сучасних викликів функціонування підприємств харчової промисловості виокремлено основні фактори, що зумовлюють необхідність трансформації корпоративної культури, зокрема: зростання невизначеності зовнішнього середовища, зміну трудових цінностей персоналу, розвиток цифрових технологій, а також підвищення вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Доведено, що здатність підприємства адаптувати корпоративну культуру до зазначених викликів є важливою передумовою його сталого розвитку.

5. У другому розділі роботи здійснено оцінку стану та особливостей корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна». Встановлено, що корпоративна культура підприємства загалом відповідає стратегічним орієнтирам Carlsberg Group, проте потребує подальшого розвитку в частині посилення інноваційної спрямованості, розкриття креативного потенціалу персоналу та інтеграції принципів сталого розвитку на операційному рівні. Виявлені проблемні аспекти обґрунтували доцільність розроблення цільових заходів щодо її трансформації.

6. У третьому розділі запропоновано інтегровану модель трансформації корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна», яка відображає взаємозв'язок між сучасними умовами господарювання, внутрішніми факторами змін і практичними проявами оновленої корпоративної культури. Модель має системний характер і демонструє послідовний процес адаптації корпоративної культури до зовнішніх викликів ринкового середовища.

7. Запропонована модель дозволяє узагальнити ключові напрями трансформації корпоративної культури та показує, як під впливом глобалізації, цифровізації, воєнних і соціально-економічних факторів формується гнучка, соціально відповідальна й орієнтована на розвиток персоналу корпоративна культура. Таким чином, інтегрована модель підтверджує роль корпоративної культури як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

8. За результатами дослідження розроблено комплекс практичних пропозицій, спрямованих на трансформацію корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» шляхом інтеграції культури інновацій та креативності. Ключовим результатом роботи стало формування програми впровадження культури інновацій та креативності, яка має системний характер і охоплює організаційні, освітні, мотиваційні та комунікаційні заходи.

9. Обґрунтовано стратегічну узгодженість запропонованої програми з ESG-стратегією сталого розвитку Carlsberg Group. Доведено, що її реалізація сприятиме досягненню екологічних, соціальних та управлінських цілей компанії, а корпоративна культура виступатиме інструментом практичної імплементації ESG-принципів у діяльність підприємства.

10. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх практичну доцільність. Розрахунки показали, що очікувані економічні вигоди від впровадження програми, зокрема за рахунок зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та оптимізації використання ресурсів, перевищують витрати на її реалізацію та забезпечують позитивний чистий економічний ефект.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що трансформація корпоративної культури ПрАТ «Карлсберг Україна» в умовах сучасних викликів є об'єктивно необхідним і стратегічно обґрунтованим процесом. Реалізація розроблених у роботі пропозицій дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, посилити його конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання в управлінській діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна», а також у застосуванні запропонованих підходів на інших підприємствах харчової промисловості з урахуванням галузевої специфіки та масштабів діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.
2. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2024. 203 с.
3. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 156 с.
4. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за заг. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2015. 519, с
5. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 416 p.
6. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990. 416 p.
7. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2019. 640 p.
8. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 512 p.
9. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 125-129.
10. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <http://surl.li/qwkgl> (дата звернення: 24.09.2025).

11. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 456 p.
12. Колот А.М., Цимбалюк С. О. *Мотивація персоналу: підручник*. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
13. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ: 2022. 371 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> (дата звернення: 25.09.2025).
14. Zhang X., Koshkina O. Research methods and empirical evaluations of the influence of corporate culture on organizational effectiveness. *World Scientific Reports*. 2024. № 8. URL: <https://ojs.scipub.de/index.php/WSR/article/view/4818> (дата звернення: 06.10.2025).
15. Jiao Z., Kozhakhmetova A. Corporate culture and organizational effectiveness: methodological approaches and empirical assessment. *Research Retrieval and Academic Letters*. 2025. № 1. URL: <https://ojs.publisher.agency/index.php/RRAL/article/view/6734> (дата звернення: 06.10.2025).
16. Гордієнко В. І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2005. Т. 47 С. 60 - 67.
17. Білорус Т., Фокіна М. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23> (дата звернення: 06.10.2025).
18. Сенік Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. Т. 4, № 232. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.232.239> (дата звернення: 06.10.2025).

19. Червякова С. В. Methodical support of assessment of enterprise corporate culture. *Marketing and Management of Innovations*. 2013. № 2. P. 130 - 141. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.2-11> (дата звернення: 06.12.2025)
20. Дияк Р. Корпоративна культура: теоретичні засади та практичні аспекти формування. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. № 27 URL: <https://doi.org/10.15421/1724112> (дата звернення: 16.10.2025)
21. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. С. 1 - 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62> (дата звернення: 16.10.2025).
22. Brown A., Humphreys M. Organizational Culture in a Time of Crisis: A Longitudinal Study of a Public Sector Organization. *Journal of Change Management*. 2020. Vol. 20, No 2. P. 85–101.
23. Smith J. Organizational Resilience in Wartime: Behavioral and Cultural Dynamics. *International Journal of Human Resource Studies*. 2023. Vol. 13, No 4. P. 12–29.
24. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Випуск 5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 15.11.2025)
25. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1, т. 1. С. 42-48.
26. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 10-14.
27. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*, 1 (4). 2023. с. 81-86. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyu_forum/article/view/445 (дата звернення: 30.10.2025)
28. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*.

2023. № 52. С. 30–37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6> (дата звернення: 02.11.2025).

29. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3470> (дата звернення: 03.09.2025)

30. Сазонова Т.О., Курченко А.Д., Заліпа Т.М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Випуск 42. URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/42_2022ua/24.pdf (дата звернення: 30.10.2025)

31. Ковальська К.В., Солодаренко-Літковська Р.А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економічна наука*. 2020. Випуск 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/26.pdf (дата звернення: 15.11.2025)

32. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50. URL: <http://surl.li/lgrfve> (дата звернення: 15.11.2025).

33. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення: 15.11.2025).

34. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 30.09.2025)

35. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/en/?utm>. (дата звернення: 12.10.2025)

36. Who we are, About us, Welcome to Carlsberg Ukraine «Carlsberg Ukraine». *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/en/who-we-are/about-us/welcome-to-carlsberg-ukraine/?utm>. (дата звернення: 12.10.2025)

37. «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА, ПРАТ | Україна, м. Запоріжжя, вул. Стуса Василя, 6 | 00377511». *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: https://carlsbergukraine.b-g.ua/?utm_ (дата звернення: 12.10.2025)

38. PJSC Carlsberg інвестує в Україну з 1996 року. *UkraineInvest*: веб – сайт. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/14-06-2023-2/?utm_ (дата звернення: 12.10.2025)

39. Carlsberg Ukraine Has Launched a New Production Line In Kyiv Despite The War. *Ministry of Foreign Affairs of Denmark. Denmark in Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://ukraine.um.dk/en/news/carlsberg-ukraine-has-launched-a-new-production-line-in-kyiv-despite-the-war?utm> (дата звернення: 12.10.2025)

40. Carlsberg Ukraine increased production by 8% in 2024, with profits reaching UAH 2.2 bln. *Ukraine open for business. Business news from Ukraine*. веб – сайт. URL: <https://open4business.com.ua/en/carlsberg-ukraine-increased-production-by-8-in-2024-with-profits-reaching-uah-2-2-bln/?utm> (дата звернення: 12.10.2025)

41. Екологічний, соціальний та управлінський звіт (ESG) за 2024 рік. *ПРАТ «Карлсберг Україна»*: веб – сайт. URL: https://carlsbergukraine.com/media/tmjmm4dx/2024_report_ukr.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

42. PJSC Carlsberg Ukraine опублікувала звіт зі сталого розвитку 2024. Звіт зі сталого розвитку за 2024 рік. *ПРАТ «Карлсберг Україна»*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/pjsc-carlsberg-ukraine-opubl%D1%96kuvala-zv%D1%96t-z%D1%96-stalogo-rozvitku-2024/> (дата звернення: 10.11.2025).

43. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. Фінансова звітність та інформація для акціонерів. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL:

<https://www.carlsbergukraine.com/kompan-ya/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv/> (дата звернення: 10.11.2025).

44. Програма розвитку студентів Go Faster 2025. Розвивай свій талант разом з нами! Приєднуйтесь до нашої програми та відкрийте світ можливостей. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/pri-dnatisya-donas/programi-stazhuvannya/> (дата звернення: 10.11.2025).

45. Бізнес навиворіт. *Всередині*: веб – сайт. URL: <https://www.vnutri.org/carlsberg-ukraine/comment-page-5/> (дата звернення: 10.11.2025).

46. Різноманітність та інклюзивність. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/r%D1%96znoman%D1%96tn%D1%96st-ta-%D1%96nkljuzivn%D1%96st/> (дата звернення: 10.11.2025).

47. Добročесність і комплаєнс: Carlsberg Ukraine поділиться практиками на новому курсі «Дія. Бізнес». *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/dobrotsesnist-i-komplaens-carlsberg-ukraine-podilitsya-praktikami-na-novomu-kursi> (дата звернення: 10.11.2025).

48. Як створити культуру переможців, зберегти команду і адаптувати HR-політики до воєнного часу. Досвід Carlsberg Ukraine. Carlsberg Ukraine Newsroom. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/jak-stvoriti-kulturu-peremozhts%D1%96v-zberegiti-komandu-%D1%96-adaptuvati-hr-pol%D1%96tiki-do-vo%D1%94nnogo-tsasu-dosv%D1%96d-carlsberg-ukraine/> (дата звернення: 15.11.2025)

49. Корпоративне волонтерство. Carlsberg Ukraine Newsroom. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/korporativne-volonterstvo/> (дата звернення: 05.12.2025)

50. Digital HR: нове визнання на Премії HR-бренд Україна. Carlsberg Ukraine Newsroom. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/digital-hr-nove-viznannya-na-prem%D1%96yi-hr-brend-ukrayina/> (дата звернення: 05.12.2025)

51. Нова відзнака до колекції: Лідерство рівних можливостей. Carlsberg Ukraine Newsroom. *Carlsberg Ukraine*: веб – сайт. URL: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/nova-v%D1%96dznaka-do-kolekts%D1%96yi-1%D1%96derstvo-r%D1%96vnikh-mozhливостey/> (дата звернення: 28.11.2025)
52. Данська підтримка для українців. Як PJSC Carlsberg Ukraine підтримує Україну під час великої війни. *Журнал Forbes Україна*: веб – сайт. URL: <https://forbes.ua/ru/company/danska-pidtrimka-dlya-ukraintsiv-yak-pjsc-carlsberg-ukraine-pidtrimue-ukrainu-pid-chas-velikoi-viyni-30082024-23328>) (дата звернення: 18.10.2025)
53. Carlsberg Group provides support and aid to Ukraine and stops investments and exports to Russia. *Carlsberg Group Official Newsroom*: веб – сайт. URL: <https://www.carlsberggroup.com/newsroom/carlsberg-group-provides-support-and-aid-to-ukraine-and-stops-investments-and-exports-to-russia/> (дата звернення: 01.11.2025)
54. Carlsberg Group спрямувала майже 500 млн грн на благодійність. *LB.ua*: веб – сайт. URL: https://lb.ua/economics/2024/07/31/627025_mayzhe_500_milyoniv.html (дата звернення: 18.11.2025)
55. Сила людського потенціалу. HR-ініціативи, які забезпечили реальні результати для АНЦ, Carlsberg та МХП. *Новини освіти*: веб – сайт. URL: <https://uhl-edu.kiev.ua/content/sila-lyudey-hr-rishennya-yaki-prinesli-anc-carlsberg-ta-mhp-realni-rezultati> (дата звернення: 18.11.2025)
56. Сулімов В. Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1 (53), С. 115-121. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12>. (дата звернення: 10.09.2025)
57. Шпильова В., Безсікерних В., Думанецький В. Сучасні напрями розвитку корпоративної культури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Scientific journal. Economic sciences*. 2025. No 4. URL:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/2304/2353?> (дата звернення: 10.10.2025)

58. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137> (дата звернення: 10.10.2025)

59. Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ компаній за війни. *Speka*: веб – сайт. URL: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv> (дата звернення: 10.10.2025)

60. Овчарик С.В. Роль корпоративної культури в інноваційному розвитку транспортного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 2. С. 65 – 72. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_2/12.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

61. Biondi L., Russo S. Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*. 2022. Vol. 26. № 2. P. 417-448. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>

62. Graham John R., Grennan Jillian A., Harvey Campbell R., Rajgopal Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? *Management and Business Review*. 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891 (дата звернення: 09.03.2025).

63. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2023. № 16 (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15) (дата звернення: 10.10.2025)

64. Михайлюк Н. В., Лук'янова В. А., Ламааши М., Корольова О. В. Корпоративна культура як один з видів професійної культури майбутніх

бакалаврів банківської справи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах : збірник наукових праць*. 2023. № 87. С. 57–61.

65. Перезозова І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак, О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. № 23. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165> (дата звернення: 11.03.2025).

66. Савченко М., Шкуренко О. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. № 9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-12) (дата звернення: 10.10.2025)

67. Смєсова В. Л., Ковтун Н. В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №1. С. 172-180. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172> (дата звернення: 10.10.2025)

68. Вараксіна, О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

69. Радіонов Ю. Сутність та стан сучасного розвитку цифровізації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-41> (дата звернення: 02.11.2025).

70. Ковальчук Т.Г., Загарій В.К. Нові форми зайнятості в умовах глобалізації та цифрової економіки. *Економічний простір*. 2025. № 197. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-174-178-kovalchuk.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

71. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Том 322 .№ 5. С. 438 – 445. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-70. URL:

<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/425> (дата звернення: 26.09.2025)

72. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10 (дата звернення: 01.09.2025)

73. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.88.01> (дата звернення: 02.11.2025).

74. Гнездовський О., Домашенко С., & Морозов Д. Вплив цифрового фінансового простору на економічний розвиток: аналіз потенціалу та перспективи для України. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-117> (дата звернення: 02.11.2025).

75. Житник Н. В., Тищенко Т. І., Грецька І. Г. Вплив системи мотивації та безпеки праці на економічну ефективність підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2025. № 3(79). С. 45–58. DOI: 10.32689/2523-4536/79-3. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4951> (дата звернення: 01.10.2025)

76. Ремньова Л., Хмелевський С. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 35–48. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48) (дата звернення: 02.11.2025).

77. Горішна О. М. Управління мотиваційним середовищем як інструмент стимулювання швидкого кар'єрного зростання працівників. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2024. Т. 17, № 4.

78. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_39 (дата звернення: 01.09.2025)

79. Тимошенко Д. В., Слюсар І. В. Корпоративна культура: рівні та цінності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 1. С. 110-118.

80. Рідей Н. Кар'єрна адаптивність в сучасній організаційній психології. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2024. С. 101–110. DOI: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.23\(68\).10](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series12.2024.23(68).10) (дата звернення: 02.10.2025).

