

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Управління розвитком корпоративної культури
підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістерський
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Жижка Наталія Григорівна
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Зеленко О. М.

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Жижки Наталії Григорівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку» (на матеріалах ██████████ Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - літературні джерела;
 - Інтернет-джерела;
 - власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розвитку корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку

Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства, типу та ефективності його корпоративної культури

Розділ 3. Шляхи розвитку корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Наталія ЖИЖКА

Керівник роботи

Тетяна САЗОНОВА

АНОТАЦІЯ

Жижка Н. Г. «Управління розвитком корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку» (██████████ Полтавського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності корпоративної культури сучасного підприємства та необхідність імплементації в її зміст цілей сталого розвитку.

Обґрунтовано напрями удосконалення корпоративної культури підприємстві, зокрема запропоновано застосовувати комплексний підхід до її розвитку, механізм інклюзивного трансформаційного «зеленого» лідерства.

Ключові слова: персонал, корпоративна культура, цілі сталого розвитку, трансформаційне лідерство, взаємодія, залученість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	8
1.1. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку корпоративної культури підприємства.....	8
1.2. Формування культури управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку	18
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ТИПУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	30
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	30
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	36
2.3. Аналіз типу та ефективності корпоративної культури підприємства.....	42
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	52
3.1. Розвиток корпоративної культури підприємства: комплексний підхід	52
3.2. Управління закріпленням нового типу корпоративної культури в підприємстві	60
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, де технології швидко змінюються, а ринки є глобалізованими, корпоративна культура стає однією з головних нематеріальних конкурентних переваг. Вона дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати їхню лояльність та мотивацію, що безпосередньо впливає на продуктивність та інноваційність компанії. Ефективна корпоративна культура, що базується на відкритому спілкуванні, довірі та інноваціях, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до мінливих зовнішніх умов, таких як технологічний прогрес, економічні кризи та нові соціальні виклики. Все більша кількість споживачів, інвесторів та працівників звертає увагу на соціальну відповідальність компаній. Інтеграція цілей сталого розвитку (екологічних, соціальних та економічних) у корпоративну культуру допомагає підприємству підтримувати позитивну репутацію та позитивний імідж, підвищувати довіру стейкхолдерів.

Таким чином, актуальність даної теми полягає в тому, що корпоративна культура є не лише внутрішнім атрибутом організації, а й потужним інструментом, що забезпечує її стійкість, конкурентоспроможність та довгостроковий успіх в умовах постійних змін та глобальних викликів, пов'язаних із досягненням цілей сталого розвитку..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436.

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури вітчизняного підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад розвитку корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку;
- аналіз діяльності підприємства;
- аналіз типу та ефективності його корпоративної культури;
- розвиток корпоративної культури підприємства: комплексний підхід;
- визначення заходів з управління закріпленням нового типу корпоративної культури в підприємстві.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система розвитку корпоративної культури підприємства Полтавського району Полтавської області в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку системи корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

Методи досліджень: системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний); економіко-математичне моделювання (оптимізаційна задача); аналітичні методи та методи аналогії; метод SWOT-аналізу; метод спостереження; методів соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- модель управління розвитком корпоративної культури підприємства у контексті інтеграції Цілей сталого розвитку, яка ґрунтується на комплексному підході та включає механізм управління закріпленням нового типу культури, забезпечуючи системний перехід до соціально та екологічно орієнтованої моделі функціонування;
- методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної культури

підприємства, який, на відміну від класичних, інтегрує показники досягнення екологічної та соціальної складових ЦСР, що дозволяє оцінити не лише внутрішній вплив культури на продуктивність, але й її внесок у сталий розвиток.

Практична значущість: пропозиції щодо розвитку корпоративної культури підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження досліджуваним підприємством, адже сформовані з врахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту місії, цілей та стратегії розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у журналі з Index Copernicus:

Сафонова Т.О., Жижка Н. Г., Прійдан Н. І. «Зелена» ДНК бізнесу: роль корпоративної культури у реалізації соціальних проєктів та досягненні цілей сталого розвитку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Вип. 3.

тез доповідей:

1. Сафонова Т., Жижка Н., Порожнюк О. Управління конфліктами в колективі підприємства як складова корпоративної культури. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 279-282.

2. Сафонова Т. О., Жижка О. Г., Прійдан Н. І. Реалізація соціальних проєктів як елемент соціально відповідальної корпоративної культури підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

участі у науково-практичних конференціях:

1. III Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки:

безпека, інновації, лідерство», 23 вересня 2025 р. Полтава, ПДАУ;

2. X Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», 14 листопада 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 73 сторінках. Кваліфікаційна дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 68 джерел та чотирьох додатків. Основний текст роботи включає 18 рисунків та 31 таблицю. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку корпоративної культури підприємства

На сьогоднішній день питання корпоративної культури дуже актуальні. На зміну жорстким ієрархічним структурам приходять нова модель управління, що базується на спільних цінностях: суспільних, організаційних та особистісних. У цьому контексті, корпоративна спільність відіграє ключову роль у забезпеченні життєдіяльності та успіху підприємства. В умовах нестабільності та військової агресії важливим фактором створення ефективної системи безпеки підприємства є формування такої корпоративної культури, де всі, як співробітники, так і зовнішні партнери, зацікавлені в захисті діяльності підприємства.

Визначимо підходи до трактування поняття «корпоративна культура» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етимологія поняття «корпоративна культура»

[сформовано на основі 1-6]

Автор	Визначення
1	2
Г.П. Чайка	сукупність ключових цінностей і правил, що формують поведінку співробітників, їхній стиль спілкування та ставлення до роботи. Вона проявляється через певні ритуали, символи та норми, які є невід'ємною частиною життя підприємства. По суті, це система взаємин, яка об'єднує всіх, хто працює в організації, та визначає її унікальний образ
Т. Сазонова	це особливий набір норм, цінностей і переконань, що визначають, як співробітники взаємодіють між собою та із зовнішнім світом. Вона формує як соціальну, так і психологічну атмосферу в компанії.

1	2
Т.О. Чернишова та Т.А. Немченко	унікальна система взаємозв'язків усередині організації, що ґрунтується на унікальній ієрархії цінностей. Вона проявляється через домінуючі серед співробітників ідеї та конкретні способи їх реалізації, які відповідають поточному етапу розвитку підприємства, організації
В. В. Юрченко	особлива сфера діяльності, яка складається з матеріальних і нематеріальних управління, а також результатів праці співробітників. Вона об'єднує міжособистісні відносини, різноманітні організаційні явища та процеси, завдяки яким ресурси перетворюються на кінцевий продукт
З. Анджум	це сукупність відмінних норм, переконань та цінностей, які закладають основу ставлення організації до своїх співробітників та оточення. Ці спільні цінності часто відкриваються, винаходяться або розвиваються в результаті тісної співпраці в компанії. Корпоративна культура відрізняє компанію від інших. Вона визначає, як працівник сприймає та реагує на проблему, ситуацію чи можливість. Добре сформована корпоративна культура є рушійною силою успіху чи невдачі компанії

Глива С. Р., Передало Х. С. пропонують виокремити три групи функцій корпоративної культури рис. 1.1:

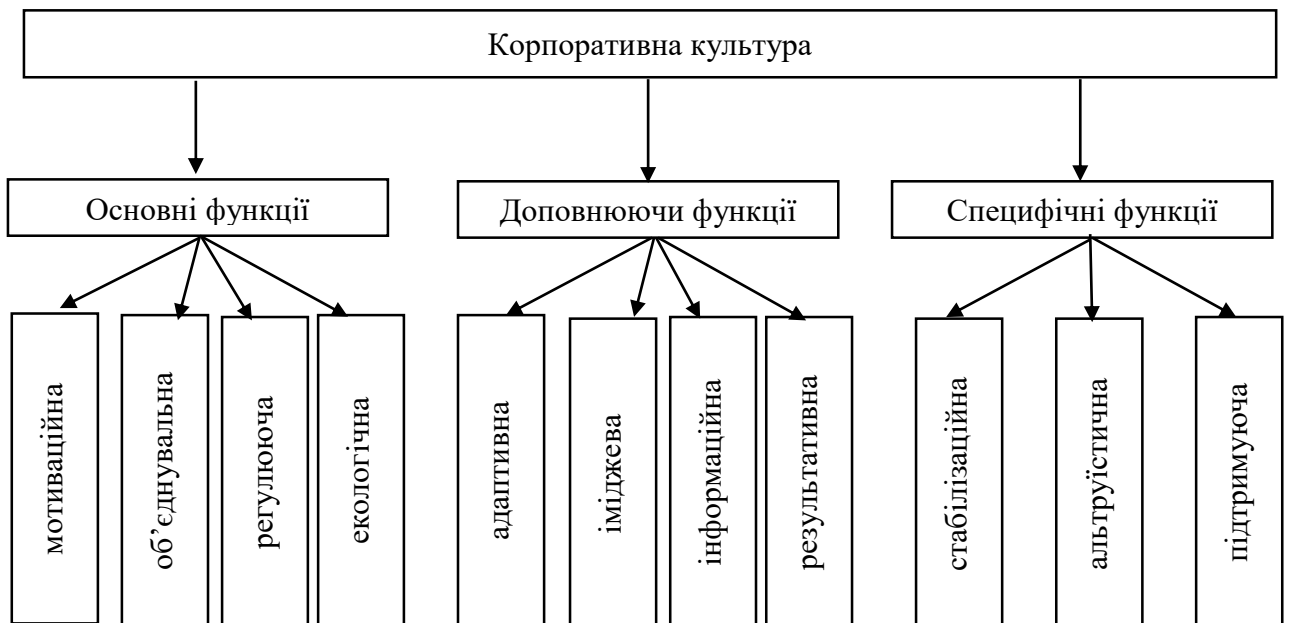


Рис. 1.1. Функції корпоративної культури підприємства [сформовано на основі 7-9]

Розглянемо більш детально дані зміст наведених функцій [сформовано на основі 7-9]. Серед основних функцій:

- мотиваційна – культура створює стимули та орієнтири, що спонукають працівників до розвитку, розширення діяльності та готовності ризикувати. Це підвищує їхню залученість та лояльність до організації;

- об'єднувальна – допомагає співробітникам відчувати себе частиною єдиного цілого; сприяє командній роботі, взаємопідтримці та запобігає конфліктам, формуючи сильний колектив;

- регулююча – встановлення правил та норм поведінки, які допомагають працівникам ефективно взаємодіяти між собою та виконувати завдання;

- екологічна – означає створення безпечного та здорового середовища для спілкування та взаємодії, де відсутні дискримінація, взаємовідносини будуються на основі взаємоповаги, професіоналізму, справедливості.

Серед додаткових функцій:

- адаптивна – допомагає працівникам краще зрозуміти свою роль в організації та її значення для суспільства. Це сприяє креативності, відходу від шаблонів та формуванню партисипативного управління;

- іміджева – вмотивовані працівники своєю поведінкою та ставленням до роботи формують позитивний імідж компанії;

- інформаційна – розвинена корпоративна культура доносить до співробітників ключову інформацію про місію та цінності, перетворюючи їх у реальні дії;

- результативна – функція спрямована на підвищення продуктивності праці, інновацій, клієнтоорієнтованості та постійного вдосконалення.

Серед специфічних функцій:

- стабілізаційна – у кризові періоди, в т. ч. під час війни, ця функція допомагає об'єднати колектив і мобілізувати зусилля для збереження організації;

- альтруїстична – взаємодопомога всередині колективу, безкорислива підтримка для різних груп населення, волонтерство;

- підтримуюча – забезпечує індивідуальний підхід до кожного співробітника, створюючи відчуття фізичної та моральної безпеки, що

особливо важливо в нестабільні часи.

Корпоративна культура формується тривалий час та безперервно, розвиваючи кожен з її елементів та їх комплекс загалом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Елементи корпоративної культури підприємства
[сформовано на основі 10-13]**

Елемент	Характеристика
Історія підприємства	Початкові мотиви засновника, обставини створення та первинна мета задають тон усій подальшій культурі
Цінності, традиції	Ключові ідеї, які визначає керівник і які пронизують усі аспекти діяльності. Наприклад, якщо власник цінує екологію, це може виражатися в екологічних принципах роботи, натуральності продукції та благодійних акціях. Традиції (спільні обіди, корпоративні свята, волонтерство) допомагають згуртувати колектив
Місія, мета, стратегія	Амбітна ідея, яка надихає; стратегія – це чіткий план досягнення місії та мети
Етика	Цей елемент визначає, як люди взаємодіють між собою. Він включає етичний кодекс, правила спілкування, табу та базові принципи, такі як чесність та взаємоповага
Дрес-код	Може бути як повна його відсутність, так і суворі вимоги до одягу. Він може відображати фірмовий стиль або бути просто практичним
Дизайн, інтер'єр	Оформлення офісу має відповідати цінностям компанії. Якщо компанія цінує екологію, в інтер'єрі можуть переважати натуральні матеріали та зелені рослини. Це створює гармонійне середовище, що підсилює імідж бренду
Комунікація	Це не просто етика, а конкретні правила спілкування: тон звернень, обрані канали зв'язку (месенджери, телефон), скрипти для розмов з клієнтами. Ці правила регулюють як внутрішнє, так і зовнішнє спілкування

Зарубіжні дослідники розкривають кілька ключових аспектів ролі та впливу корпоративної культури на успіх бізнесу[сформовано на основі 14-20]:

1. Відповідність стратегічним цілям – успішні організації забезпечують відповідність своєї культури стратегічним цілям, створюючи цілісну структуру, яка визначає процес прийняття рішень та поведінку в організації. Така відповідність сприяє узгодженості дій та допомагає організації ефективніше рухатися до своїх цілей. Згідно з дослідженнями, така відповідність може призвести до підвищення ефективності та

конкуентоспроможності організації.

2. Лідерство відіграє ключову роль у формуванні та підтримці корпоративної культури. Лідери, які послідовно втілюють цінності та бачення організації, подають потужний приклад для інших. Цей вплив зверху вниз забезпечує проникнення культурних цінностей на всі рівні організації.

3. Комунікація та прозорість. Відкрита комунікація та прозорість є необхідними для формування позитивної корпоративної культури. Коли співробітники добре поінформовані та залучені до процесів прийняття рішень, вони частіше відчують свою причетність та відданість організації. Прозора комунікація допомагає будувати довіру та зменшує невизначеність, що є надзвичайно важливим у періоди змін.

4. Постійний розвиток. Корпоративна культура не є статичною; вона еволюціонує разом з організацією, адаптуючись до внутрішніх і зовнішніх змін. Підприємства, які інвестують у постійний розвиток культури, мають кращі можливості для орієнтування у змінах на ринку та збереження своєї конкурентоспроможності. Постійний розвиток передбачає регулярну оцінку та оновлення культурних практик з метою приведення їх у відповідність до нових стратегічних цілей, потреб співробітників та ринкових умов.

5. Розширення повноважень та автономія співробітників. Корпоративна культура, яка розширює повноваження співробітників, надаючи їм автономію та заохочуючи ініціативу, може істотно підвищити задоволеність роботою та продуктивність.

6. Культурна різноманітність та інклюзивність. Інтеграція різноманітності та інклюзивності в корпоративну культуру сприяє створенню більш динамічного та інноваційного робочого середовища. Різноманітні команди вносять різноманітні перспективи та ідеї, покращуючи процеси вирішення проблем та прийняття рішень.

7. Адаптивність та стійкість. Підприємства з розвиненою корпоративною культурою, що наголошує на адаптивності та стійкості, краще підготовлені до криз та несподіваних викликів. Така культура заохочує

гнучкість та проактивний підхід до вирішення проблем, що є критично важливим у періоди кризових ситуацій.

Виходячи з важливої ролі корпоративної культури для ефективності діяльності, зарубіжні та вітчизняні дослідники приділили багато уваги її дослідженню, відповідно сформувалося багато підходів до визначення її типів.

Так, Дон Бек та Кріс Кован визначають шість типів корпоративної культури (рис. 1.2).

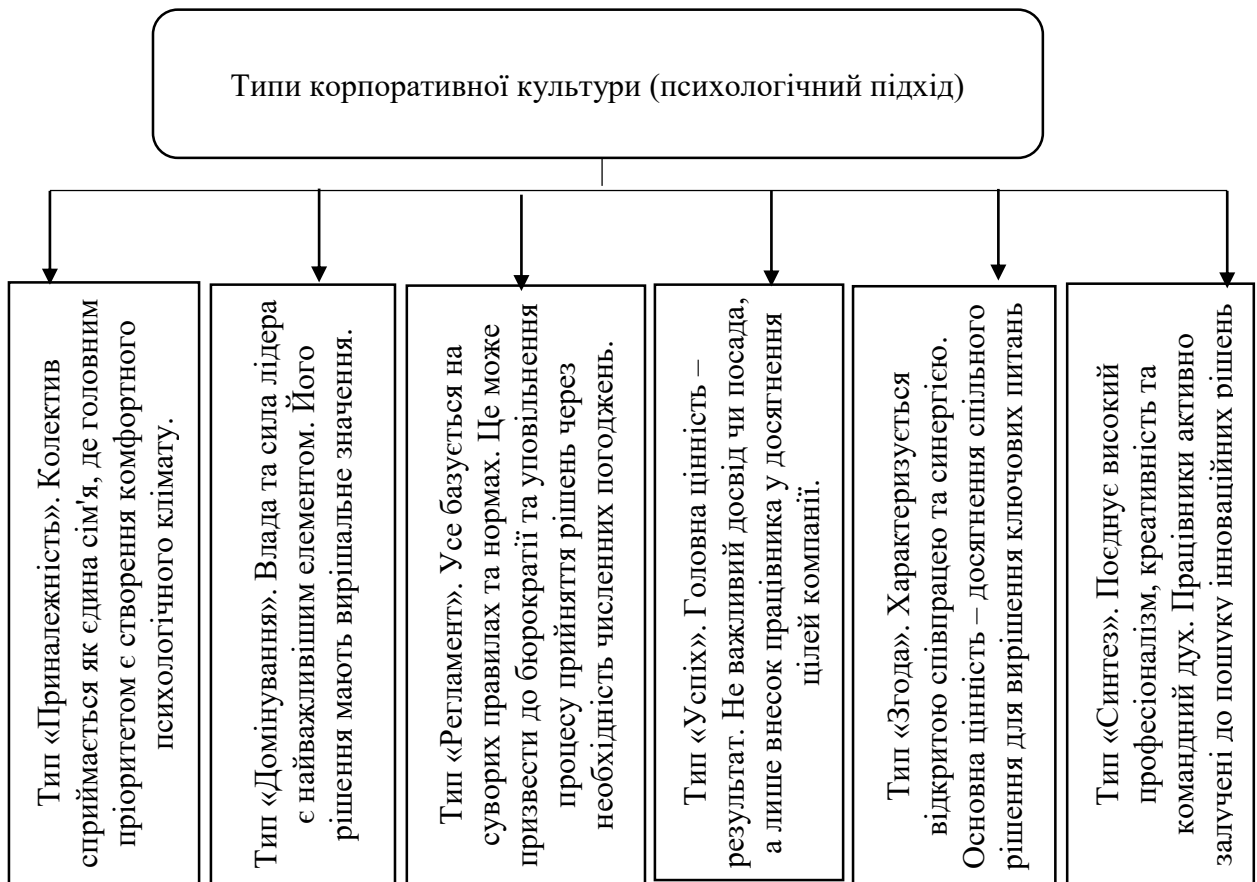


Рис. 1.2. Типологія корпоративної культури за Д. Бек та К. Кованом [сформовано на основі 21; 22]

Типологія корпоративних культур за Чарльзом Хенді [21; 23-25]:

1. Культура влади визначає сильного лідера ядром організації, який контролює всі ключові процеси. Організації з такою культурою шукають амбітних, орієнтованих на результат співробітників, які готові ризикувати та працювати в умовах жорсткої конкуренції.

2. Культура ролі ґрунтується на чіткому розподілі ролей та обов'язків. Успіх залежить не від особистих якостей, а від ефективної структури та посадових інструкцій. Це забезпечує стабільність, але може уповільнювати адаптацію до змін.

3. Культура завдання ставить за головну мету успішне виконання проєктів. Ця культура цінує автономність та професіоналізм кожного члена команди. Результат роботи оцінюється за досягнутими цілями, що сприяє високій ефективності та інноваційності.

4. Культура особистості – акцент на індивідуальних якостях співробітників: їхній креативності, ініціативності та унікальних ідеях. Організація створює середовище, де особисті таланти є рушійною силою розвитку.

Зонненфельд Дж. виокремив також 4 типи корпоративної культури (рис. 1.3):

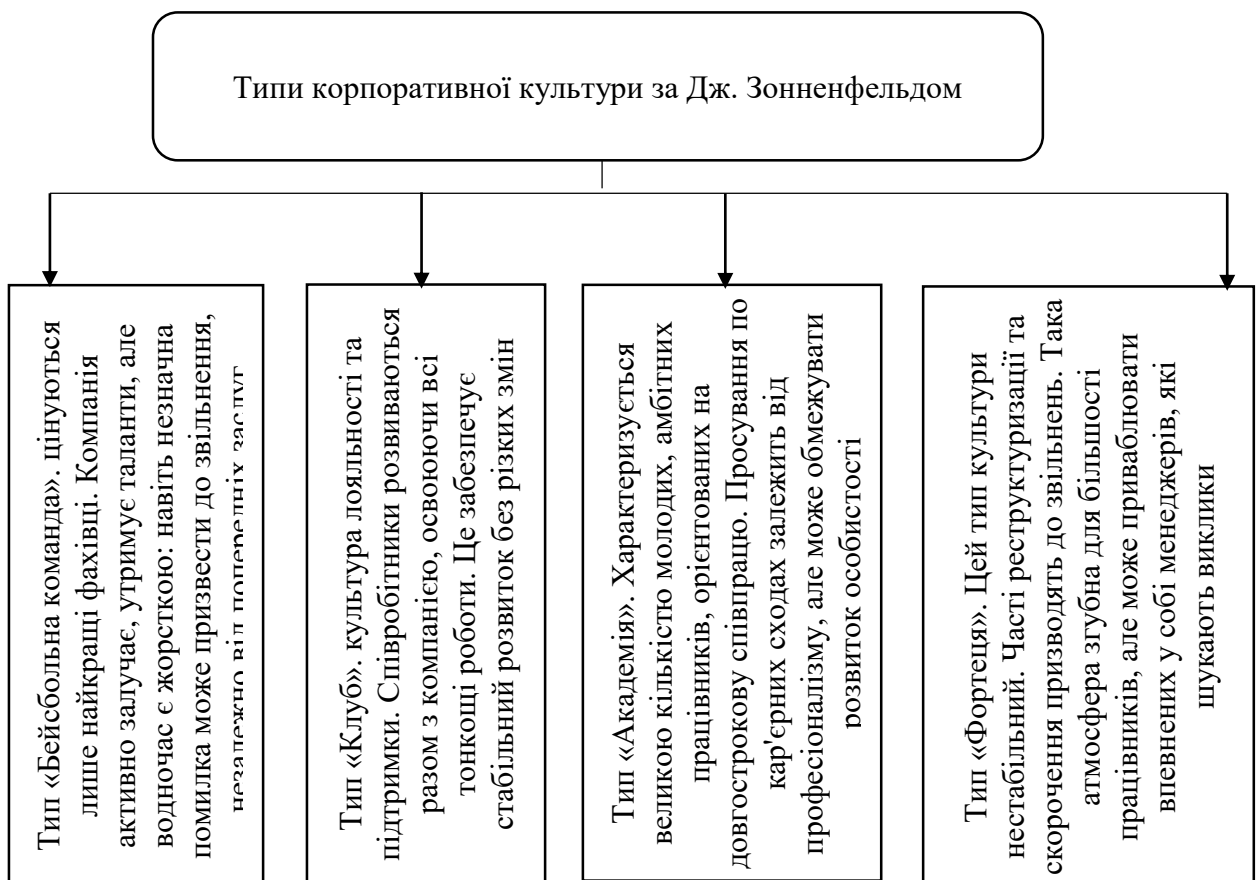


Рис. 1.3. Типи корпоративної культури за Дж. Зонненфельдом [сформовано на основі 21; 26; 27]

Діл Т. та Кеннеді А. також виокремили чотири типи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типологія корпоративної культури згідно класифікації

Діл Т. та Кеннеді А. [сформовано на основі 21; 28; 29]

Тип	Характеристика
«Культура жорстких хлопців»	Ця культура поширена в організаціях, що працюють на динамічних ринках, де ризики дуже високі, а рішення потрібно приймати миттєво. Тут панує принцип «все або нічого», і співробітники працюють переважно індивідуально, а не в команді, щоб досягти поставлених цілей.
«Став на свою компанію»	Ця культура характерна для організацій, що діють в умовах високого ризику, але результати своєї діяльності працівники бачать не одразу. Головний акцент робиться на довгостроковій співпраці та спільних зусиллях.
«Робота в задоволення»	Цей тип культури часто зустрічається в торговельних компаніях. Робота тут не пов'язана з великими ризиками, а її результати стають помітними досить швидко. Організації активно мотивують співробітників, відзначаючи «працівників місяця» чи «року», і використовують інтенсивний зворотний зв'язок.
«Процесна культура»	Характерна для державних установ, де ризики невисокі, а зв'язок із зовнішнім середовищем сповільнений. У такій культурі ключову роль відіграють процеси, правила та ієрархія, а не швидкість чи інноваційність.

Ще одна популярна класифікація корпоративної культури – це класифікація К. С. Камерон і Р. Е. Куїнн [21; 30; 31]:

1. Кланова культура – основний акцент робить на співробітниках, яких сприймають як унікальних членів великої родини. У такій культурі цінуються взаємодопомога, повага та комфортна атмосфера.

2. Адхократична культура – це динамічна та інноваційна культура, де заохочується ризик і креативність. Вона ідеальна для технологічних компаній, які мають швидко реагувати на зміни ринку.

3. Ринкова культура за головний фокус бере конкуренцію, зростання та досягнення фінансових цілей. Компанії з такою культурою орієнтовані на залучення клієнтів і зміцнення своїх позицій на ринку.

4. Ієрархічна культура – ґрунтується на стабільності та структурі. У ній чітко визначені правила, посадові обов'язки та порядок дій. Вона характерна для державних установ і великих організацій, де цінуються порядок і передбачуваність.

Формування корпоративної культури на підприємстві залежить від поєднання певних методів і принципів. Важливо з самого початку приділяти цьому процесу багато уваги, адже саме від початкового розвитку культури залежить, чи доведеться згодом її змінювати. Досвід показує, що найбільш успішними є підприємства, в яких корпоративна культура розвивалася поступово, набуваючи нових характерних рис і особливостей.

Серед найпопулярніших методів формування корпоративної культури виокремлюють наступні (рис. 1.4).

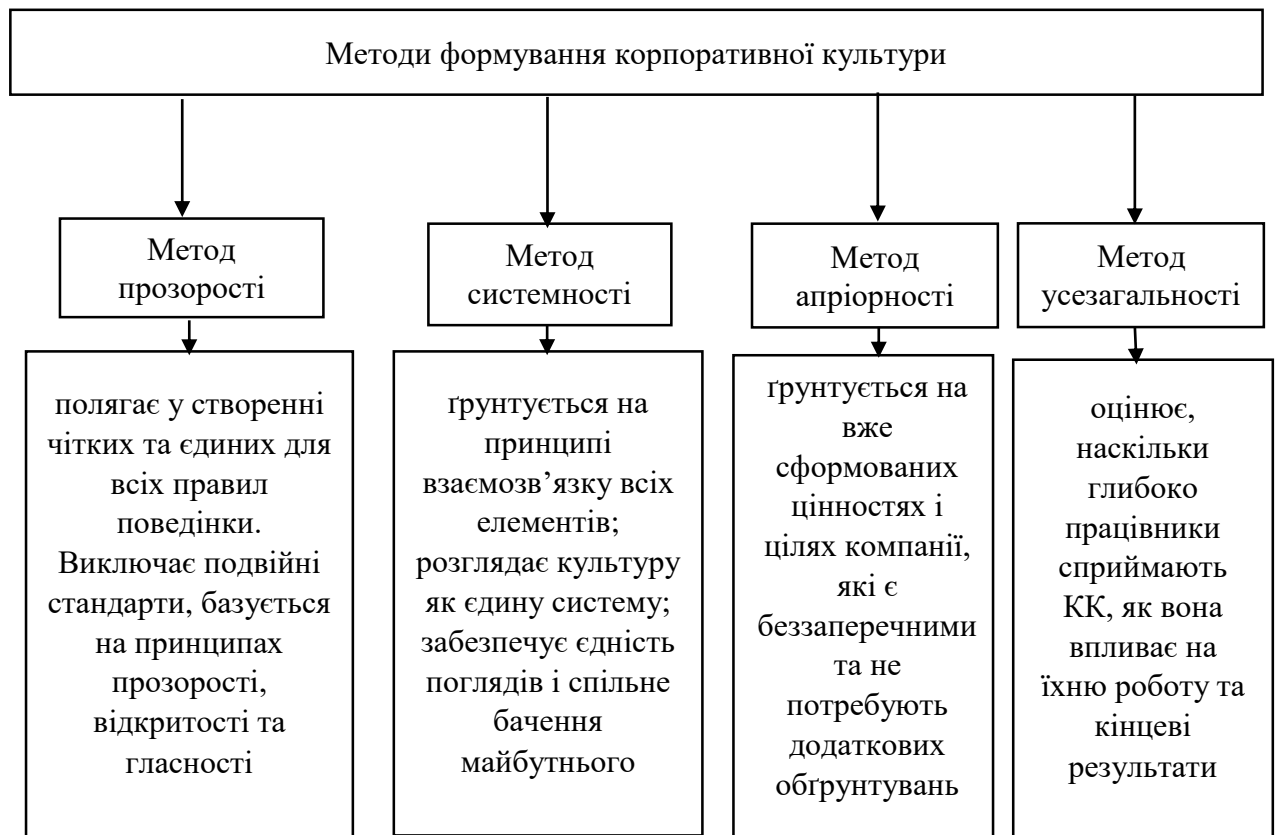


Рис. 1.3. Методи формування корпоративної культури підприємства [сформовано на основі 32, с. 29]

Окрім основних методів, існують принципи, які допомагають ефективно створювати корпоративну культуру підприємства, організації [33]:

1. Принцип комплексності. Культура має формуватися з урахуванням усіх аспектів діяльності підприємства, організації: психологічних, економічних, організаційних та правових.

2. Принцип історичності. Цей принцип вимагає, щоб цінності підприємства, організації розвивалися та змінювалися відповідно до суспільних змін і потреб.

3. Принцип науковості. Для формування культури слід використовувати лише науково обґрунтовані дані, щоб уникнути помилок і необхідності майбутніх змін.

4. Принцип регіональності. Культура має враховувати національні, ментальні та культурні особливості регіону, в якому працює підприємство.

5. Принцип ефективності діяльності. Керівництво повинно впливати на внутрішню культуру, щоб створити оптимальні психологічні та соціальні умови для досягнення бажаних результатів.

Більш детальну класифікацію принципів формування корпоративної культури наведено в додатку А.

Етапи впровадження корпоративної культури є універсальними для підприємств різного розміру, сфери та форми власності (рис. 1.4).

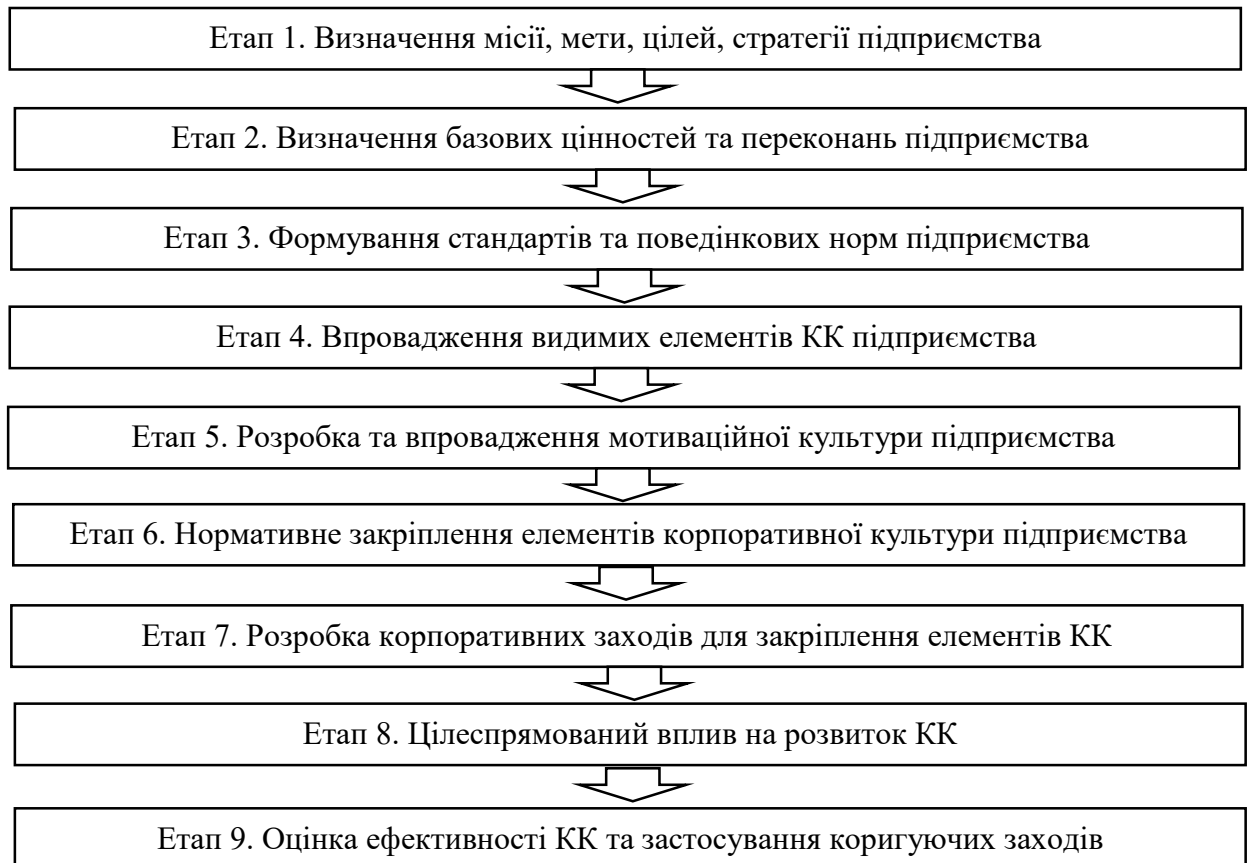


Рис. 1.4. Модель впровадження корпоративної культури [33]

Отже, корпоративна культура є ключовим інструментом сучасного управління. Вона замінює застарілі ієрархічні структури, базуючись на спільних цінностях, які формують поведінку співробітників, їхню взаємодію та ставлення до роботи. Ефективна корпоративна культура складається з таких елементів: історія компанії, її цінності, місія, етика, дрес-код, дизайн і комунікація. Існує багато типів культур, що залежать від умов діяльності компанії (наприклад, «культура влади» або «кланова культура»). Формування культури – це поступовий процес, який базується на ряді методів та принципів. Успішні підприємства – це ті, де культура розвивається органічно та безперервно, що забезпечує стабільність, ефективність та успіх в умовах постійних змін.

1.2. Формування культури управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку

Сталий розвиток – це підхід, який забезпечує гідне життя для всіх людей сьогодні, не ставлячи під загрозу потреби майбутніх поколінь. Це досягається завдяки збалансованому зростанню в трьох ключових сферах [36]:

- 1) економічна складова, що передбачає ефективне використання ресурсів, щоб забезпечити високий рівень добробуту для всіх;
- 2) соціальна складова, спрямована на створення стабільного суспільства, в якому панує справедливість і всі мають рівні можливості;
- 3) екологічна складова, що охоплює піклування про навколишнє середовище, задля створення можливостей для його відновлення.

Гармонійне поєднання цих трьох компонентів і є основною метою сталого розвитку.

В умовах військової агресії проти України та пов'язаними з цим комплексом проблем: економічного, соціального та екологічного характеру, все більшої популярності набирає філософія функціонування на засадах

сталого розвитку. При цьому, забезпечити існування та розвиток підприємства у напрямку досягнення цілей сталого розвитку можливо, використовуючи філософію, політику, цінності та стратегію підприємства, що є складовими корпоративної культури.

У 2015 році Організація Об'єднаних Націй ухвалила Цілі сталого розвитку (ЦСР), або Глобальні цілі. Це універсальний план дій, спрямований на меті до 2030 року подолати бідність, захистити довкілля та забезпечити мир і процвітання для всіх (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Цілі сталого розвитку та їх характеристика в контексті діяльності підприємства та культури управління [сформовано на основі 37]

Ціль	Характеристика	Реалізація
1	2	3
1. Подолання бідності	Підтримка найбільш вразливих верств соціальної спільноти; розширення доступу до базових ресурсів, послуг	Волонтерство, адресна допомога
2. Подолання голоду	Забезпечення поживного харчування протягом року соціальної спільноти.	Адресна допомога, просвітницька діяльність, підтримка дрібних фермерів, рівного доступу до ведення сільського господарства
3. Міцне здоров'я та благополуччя	Забезпечення рівного доступу до медичних послуг	Забезпечення систематичного медичного огляду, профілактика, вакцинавання, медична страховка
4. Якісна освіта	Рівний доступ до якісної освіти	Помірковані системи розвитку персоналу; інвестування в освіту дітей співробітників
5. Гендерна рівність	Рівні права для чоловіків та жінок	Рівні можливості для кар'єрного просування, отримання рівних доходів
6. Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення рівних можливостей доступу до чистої води та умов існування	Підтримка та впровадження інноваційних екологічних технологій, дотримання правил БЖД та ергономіки праці
7. Доступна та чиста енергія	Розвиток інфраструктури та удосконалення технологій для надання зеленої та ефективної енергії	Інвестування в альтернативні джерела енергії
8. Гідна праця та економічне зростання	Досягнення повної, продуктивної зайнятості та гідної праці	Оптимізація робочого графіку, забезпечення взаємозамінності, справедлива оплата праці

Продовж. табл. 1.4

1	2	3
9. Промисловість, інновації та інфраструктура	Інвестиції в інфраструктуру та інновації, розвиток нових галузей, інформаційних, комунікаційних технологій	Увага розвитку інфраструктури підприємства, інноваційного розвитку підприємства
10. Скорочення нерівності	Забезпечення рівності доходів	Справедливий розподіл оплати праці та стимулюючих благ
11. Сталий розвиток міст і громад	Інвестування у громадський транспорт, створення зелених публічних просторів, покращення міського планування, управління при залученні громади	Долучення до громадських ініціатив, реалізація соціальних проєктів
12. Відповідальне споживання та виробництво	Зміна способу виробництва та споживання товарів і ресурсів у напрямку екологізації	Пошук екологічних способів виробництва та споживання, сортування сміття, відходів
13. Пом'якшення наслідків зміни клімату	Обмеження підвищення глобальної середньої температури на 1,5-2,0°C	Контроль за шкідливими викидами, озеленення території
14. Збереження морських ресурсів	Захист морських і прибережних екосистем від забруднення	Контроль за шкідливими викидами
15. Захист екосистем суші	Зменшення втрат природних середовищ та біорізноманіття	Підтримка політики екологізації виробництва
16. Мир, справедливість та сильні інституції	Зменшення всіх форм насильства, співпраця з урядами, громадами. Сприяння верховенству права та правам людини	Дотримання всіх домовленостей та внутрішніх законів,
17. Партнерство заради сталого розвитку	Справедливі та рівні можливості для спільного бізнесу, діяльності	Розвиток соціального партнерства, партисипативне управління

Впровадження політики досягнення цілей сталого розвитку має відбуватися із дотриманням наступних принципів [36; 38]:

1) основні принципи:

- принцип системності, адже сталий розвиток – це комплексна система, в якій усі елементи взаємопов'язані;
- принцип цілеспрямованості – усі дії суспільства мають бути спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку;
- принцип послідовності – рухатися до складніших цілей можна лише після вирішення простіших;

- принцип динамічності – сталий розвиток постійно змінюється, тому його параметри потрібно оновлювати;
- принцип структурування – механізм сталого розвитку повинен охоплювати всі його складові (економічну, соціальну, екологічну);
- принцип ієрархічності – управління сталим розвитком має бути багатоступеневим, де кожен рівень виконує свої завдання;
- принцип зворотного зв'язку – необхідно забезпечити своєчасний об'єктивний обмін інформацією для ефективного управління;
- принцип комплексності – для досягнення сталого розвитку потрібно впроваджувати єдиний комплекс взаємопов'язаних заходів;

2) особливі принципи:

- пріоритет якості життя – переорієнтація з кількісних економічних показників на якість життя;
- пріоритет життя над економікою – при формуванні середовища існування економічні інтереси мають поступатися місцем якості життя;
- відповідальність перед майбутнім – не залишати невирішених проблем майбутнім поколінням;
- прогнозування – ухвалювати рішення, базуючись на прогнозах економічних, соціальних та екологічних наслідків;
- пріоритет екології та соціуму – визначати стратегічні цілі сталого розвитку, спираючись на екологічні та соціальні параметри, а економіку використовувати для пошуку шляхів їх досягнення.

Таким чином можна визначити сталий розвиток підприємства як безперервне покращення його економічних показників протягом тривалого часу. Це цілеспрямований процес, що забезпечує соціальний та економічний поступ, одночасно зберігаючи та покращуючи екологічні характеристики виробництва. Такий розвиток має враховувати ризики, а також вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Метою є задоволення поточних і майбутніх потреб населення, що вимагає стратегічного підходу до прийняття управлінських рішень [39].

Як вже було зазначено раніше, функціонування підприємства на засадах досягнення цілей сталого розвитку, відбувається через розробку відповідного стратегічного портфелю та загальнокорпоративної стратегії загалом. На рис. 1.5 наведемо елементи такої стратегії.



Рис. 1.5. Елементи стратегії сталого розвитку підприємства [сформовано на основі 39; 40]

Для забезпечення сталого розвитку підприємства, особливо в умовах кризи, ключовим є вдосконалення стратегічного механізму. Він включає:

- інноваційний розвиток, що передбачає впровадження нових технологій та рішень, що допомагають знизити витрати та підвищити якість продукції;
- інвестиційні пріоритети, що охоплює оцінку та реалізацію проєктів, які підвищують конкурентоспроможність підприємства;
- адаптивність стратегії, що включає гнучке реагування на зміни ринку та швидке пристосування до нових викликів.

Ефективний стратегічний механізм для сталого розвитку підприємства має ґрунтуватися на чіткому баченні, конкретних цілях, системі антикризового управління, а також постійному моніторингу та контролі.

Стратегічні та операційні заходи для підвищення рівня сталості також охоплюють (рис. 1.6):

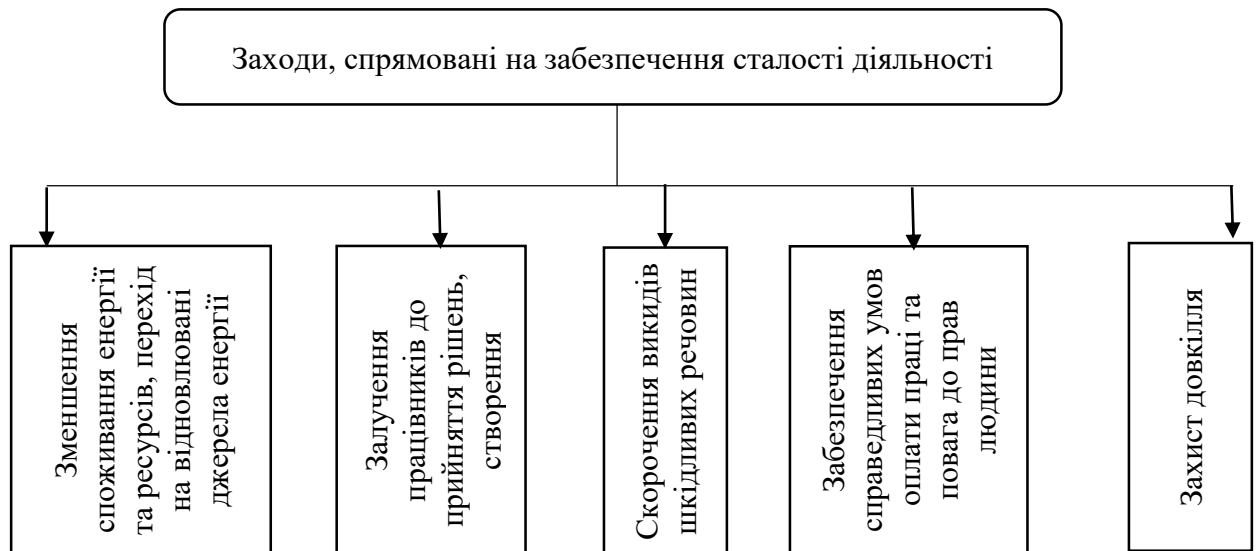


Рис. 1.6. Система заходів для підвищення рівня сталості діяльності підприємства [сформовано на основі 41]

Вдосконалення стратегічного механізму та політики для сталого розвитку підприємства, особливо в умовах кризи, є ключовим для його стабільності та успіху. Цей механізм має ґрунтуватися на чіткому стратегічному баченні, конкретних цілях, ефективному антикризовому управлінні та постійному моніторингу реалізації стратегії та політики [42; 43; 44]. Завдяки стратегії сталого розвитку підприємства можуть ефективніше використовувати ресурси та зменшувати відходи. Заходи з енергоощадження, економії природних ресурсів і матеріалів допомагають підвищити ефективність виробництва, мінімізувати шкоду для довкілля та скоротити витрати. Це не тільки дає негайну економічну вигоду, а й зміцнює конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

За оцінками експертів, після 2025 року на сталий розвиток підприємств

впливатимуть чотири основні фактори (рис. 1.7):

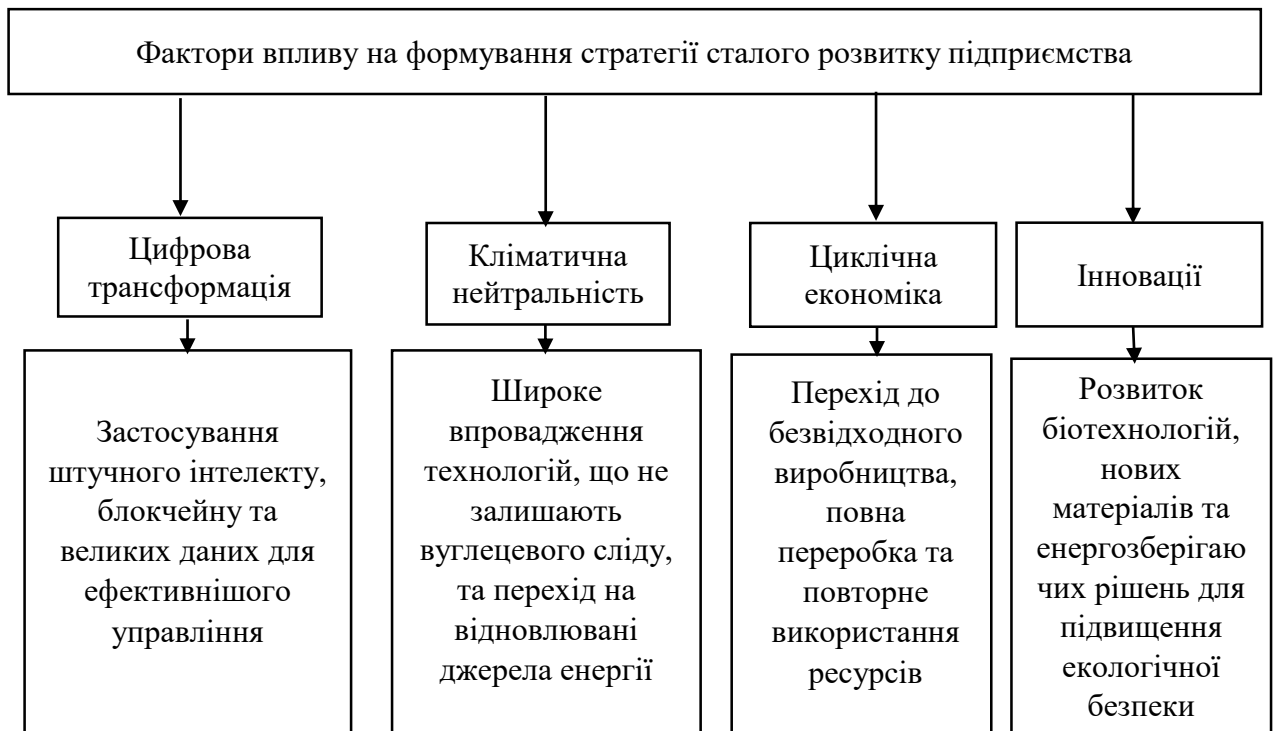


Рис. 1.7. Сучасні фактори впливу на впровадження філософії сталого розвитку в політику та культуру управління на підприємстві [сформовано на основі 45, с. 58]

Для інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємства необхідно створити спеціальну систему управління. Ця система включає управлінські структури, політики та практики, які допомагають досягати економічних, екологічних і соціальних цілей. Важливо, щоб ця система була гнучкою та могла адаптуватися до змінних умов як на ринку, так і всередині підприємства.

Формування якісної системи управління сталим розвитком підприємства має здійснюватися за послідовними етапами. Спочатку необхідно провести аналіз поточних управлінських процесів, політик та практик, щоб зрозуміти, наскільки вони відповідають принципам сталого розвитку та виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також оцінити, як діяльність підприємства впливає на економічні, екологічні та

соціальні аспекти.

Після цього логічним є формування бачення майбутнього: формуванні, коригуванні місії, враховуючи принципи сталого розвитку, і встановленні нових стратегічних цілей в трьох вимірах: економічному, екологічному та соціальному, з паралельним встановленням пріоритетів таких як, наприклад, енергоефективність, соціальна відповідальність та екологічні ініціативи.

Інтеграцію цілей сталого розвитку в діяльність підприємства не лише через корпоративну стратегію, але й через комплекс заходів можна відобразити у наступній моделі (рис. 1.8).

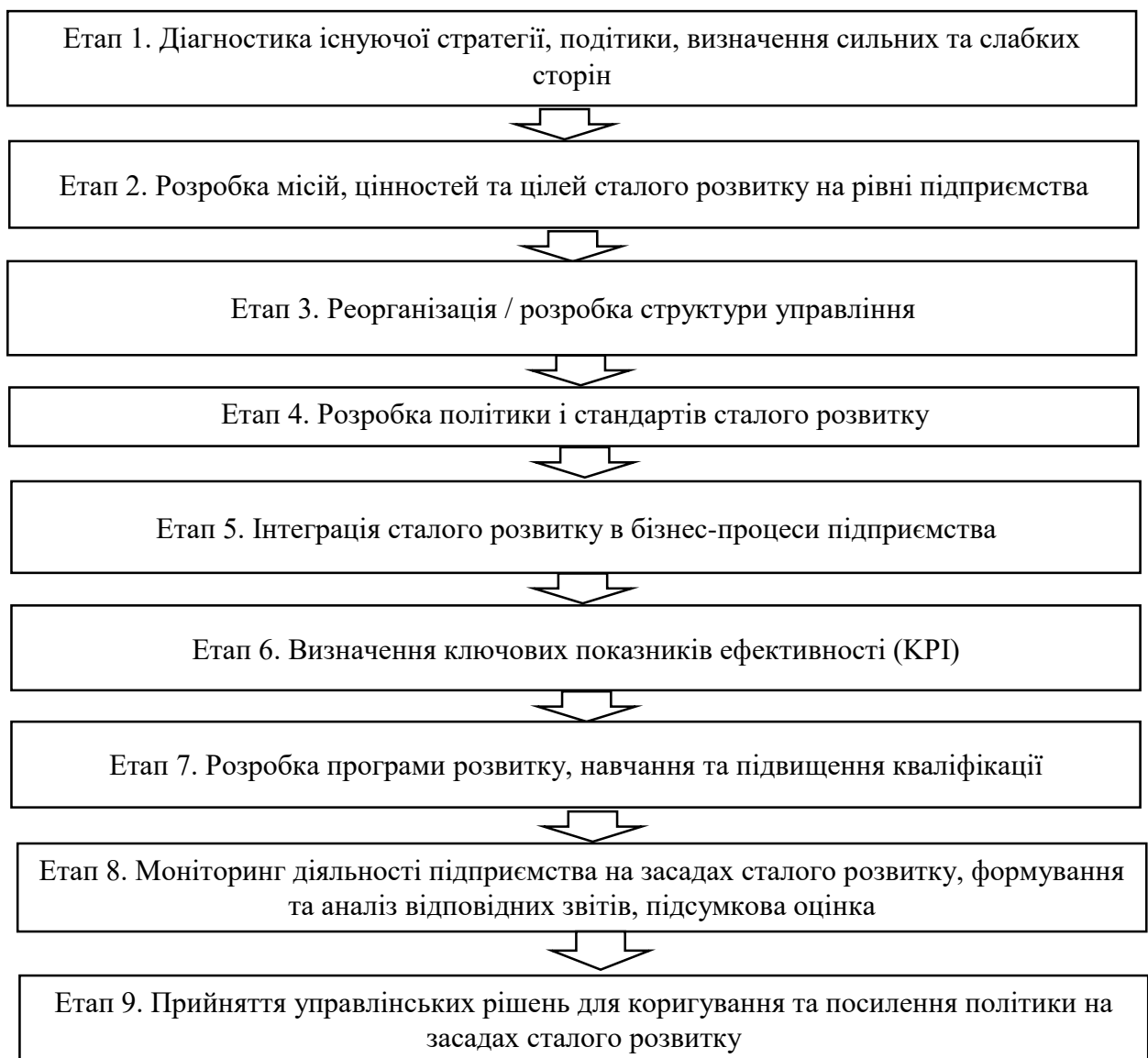


Рис. 1.8. Модель формування менеджменту підприємства на засадах сталого розвитку [сформовано на основі 46]

Діяльність підприємства на засадах сталого розвитку має ряд переваг, серед них: суспільні переваги та конкретно для бізнесу підприємства.

Серед переваг для суспільства [47]:

- створення додаткових робочих місць та позитивний вплив на рівень доходів населення;
- інноваційний розвиток – поширення інноваційних технологій, продуктів, бізнес-моделей;
- масштабування позитивних практик;
- партнерство між державою та бізнесом, що дає синергетичний ефект;
- доступ до інновацій, ноу-хау, професійних навичок;
- створення альянсів для просування соціально та екологічно відповідальних практик, а також поширення цінностей, таких як повага до прав людини, ефективне управління та рівність.

Серед переваг для бізнесу (рис. 1.9):

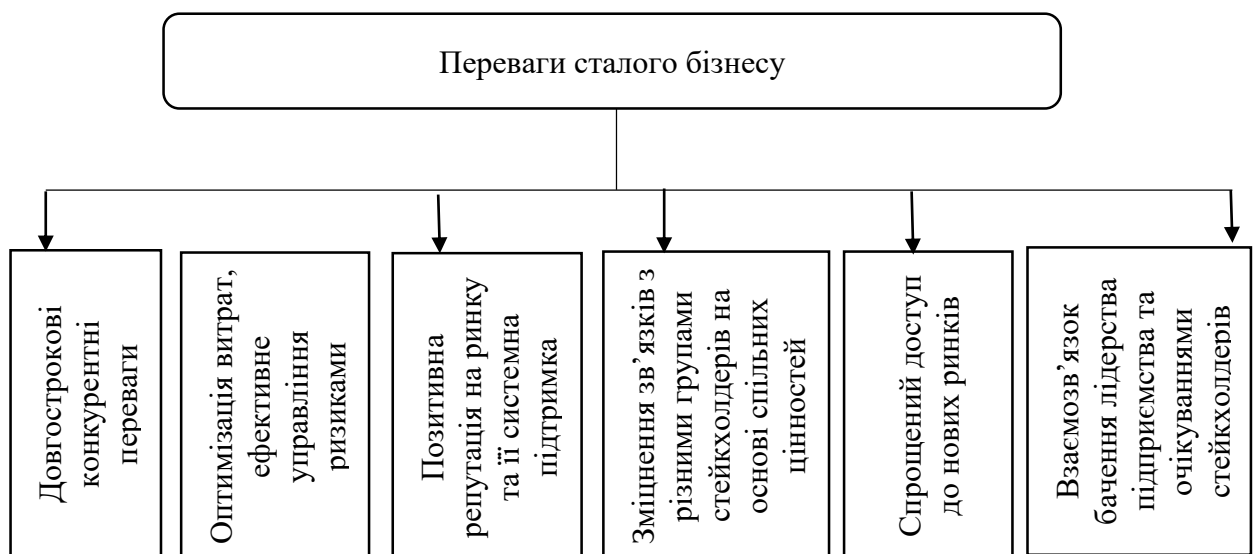


Рис. 1.9. Переваги для бізнесу підприємства функціонування на засадах сталого розвитку [сформовано на основі 48]

Отже, механізм забезпечення сталого розвитку підприємства охоплює багато аспектів і є невід'ємною частиною його успішного функціонування в сучасному світі. Залучення бізнесу до досягнення Цілей сталого розвитку

приносить суспільні та приватні вигоди, надає підприємствам конкурентні переваги та слугує підґрунтям для включення філософії сталого розвитку до їхніх стратегічних цілей, що передбачає розробку показників, формування ресурсного забезпечення, призначення відповідальних та впровадження конкретних заходів для реалізації запланованого.

Отже, формування культури управління для досягнення цілей сталого розвитку передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних принципів в усі аспекти діяльності підприємства. Це не просто набір правил, а зміна мислення, яка допомагає усвідомити, що успіх бізнесу тісно пов'язаний з добробутом суспільства та здоров'ям довкілля.

Для впровадження такої культури, на наш погляд, необхідно:

- чітке лідерство, яке має реалізуватися через менеджмент підприємства, що демонструє відданість сталому розвитку, транслюючи цю ідеологію на всіх рівнях, в першу чергу, через корпоративну культуру;

- освіта та навчання всіх категорій персоналу, що інтегрує комплексну інформацію щодо сталого розвитку та його впливу на їхню щоденну роботу;

- внутрішня комунікація, сформована на принципах створення відкритої комунікаційної системи, що дозволяє обговорювати ідеї, проблеми та успіхи, пов'язані зі сталим розвитком;

- залучення співробітників, шляхом їх заохочення до участі в ініціативах сталого розвитку, адже їхні ідеї можуть бути джерелом інновацій;

- прозорість – популяризація звітів про досягнення в галузі сталого розвитку, що підвищує довіру як серед співробітників, так і серед зовнішніх стейкхолдерів.

Впровадження цих елементів перетворює цінності сталого розвитку з абстрактної концепції на невід'ємну частину корпоративної ідентичності та культури. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності бізнесу, зміцненню репутації та довгостроковій конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1.

1. Корпоративна культура є ключовим елементом сучасного управління, що замінює застарілі ієрархічні моделі. Вона формується на основі спільних цінностей та визначає поведінку співробітників, їхній стиль спілкування та ставлення до роботи. Різні науковці трактують це поняття по-різному, але всі сходяться на думці, що це система норм, цінностей та переконань, яка створює унікальний образ компанії та її атмосферу.

2. Корпоративна культура виконує багато функцій, серед них: мотиваційна, об'єднувальна, регулююча, екологічна; додаткові: адаптивна, іміджева, інформаційна та результативна; специфічні: стабілізаційна, альтруїстична та підтримуюча, які особливо важливі в кризових ситуаціях.

3. Вона складається з багатьох елементів. Існує багато типологій корпоративних культур, які класифікують їх за різними ознаками: від домінування лідера до орієнтації на команду чи результат. Кожен тип має свої переваги та недоліки і відповідає різним умовам діяльності. Формування ефективної корпоративної культури – це тривалий і безперервний процес.

4. Сталий розвиток – це збалансований підхід, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Його мета – забезпечити гідне життя сьогодні, не шкодячи майбутнім поколінням. В умовах сучасних викликів, зокрема в Україні, підприємства можуть досягти сталого розвитку, інтегруючи його принципи у свою корпоративну культуру, місію та стратегію. Це допомагає не лише вижити в кризових умовах, але й забезпечити довгостроковий успіх.

5. Впровадження сталого розвитку вимагає вдосконалення стратегічного механізму, який базується на інноваціях, інвестиціях та адаптивності. Для цього потрібне чітке бачення, постійний моніторинг та дотримання таких принципів, як системність, цілеспрямованість, відповідальність перед майбутнім та пріоритет якості життя над економікою.

6. Залучення бізнесу до досягнення цілей сталого розвитку приносить конкурентні переваги, знижує витрати, підвищує репутацію, а також створює

суспільні вигоди, як-от економічне зростання, інновації, нові робочі місця та партнерство з державою.

7. Для успішної реалізації сталого розвитку необхідно сформувати відповідну культуру управління. Це передбачає лідерство, навчання персоналу, відкриту комунікацію, залучення співробітників та прозорість діяльності, що перетворює цінності сталого розвитку з абстрактної ідеї на невід'ємну частину ідентичності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ТИПУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване нами підприємство розташоване в м. Полтава і належить до господарюючих суб'єктів з потужною історією. Воно веде історію діяльності з 1965 р. саме в цьому році був заснований завод, який спеціалізувався на виробництві, а також продажу пляшкового та розливного пива. Підприємство розвивалося та розширювало власну діяльність і з 1985 р. почало виробляти та реалізовувати безалкогольні газовані напої та квас [49].

На сьогодні досліджуване підприємство продовжує випускати та виробляти різні сорти пива, алкогольні напої, рецептура яких на основі солоду, а також різні лінії безалкогольних газованих напоїв та квас.

Підприємство має форму власності – приватне акціонерне товариство, що формує особливості його функціонування та управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості функціонування, управління підприємством, 2020-2024 рр.

Особливість	Характеристика
1	2
Засновники	фізичні особи, які прийняли рішення щодо його заснування
Структура управління	загальні збори, правління, наглядова рада, директор – виконавчий орган
Обіг акцій	через приватні пропозиції для обмеженого кола осіб
Кількість акціонерів	підприємство має обмеження щодо кількості акціонерів
Особливості акцій	акції є іменними, випущені на конкретних власників
Відповідальність	ПрАТ несе відповідальність виключно його майном, а не майном власників акцій
Корпоративні права акціонерів	акції, які й складають статутний капітал товариства, посвідчують корпоративні права акціонерів
Роль власників та найбільших акціонерів	встановлені вимоги до кворуму та кількості голосів для прийняття стратегічних рішень, що посилює їх контроль над діяльністю товариства
Наглядова рада	обрання членів наглядової ради відбувається за принципом представництва, відповідно до якого члени наглядової ради обираються з огляду на їх частку капіталу (пропорційно їй)

1	2
Публічність	товариство не оприлюднює власну фінансову інформацію (звітність), зберігаючи конфіденційність
Права акціонерів	участь в роботі загальних зборах, прийнятті рішень – голосуванні, отримання дивідендів

Метою діяльності досліджуваного підприємства є забезпечити стабільне прибуткове функціонування та зміцнити конкурентні ринкові позиції, шляхом ведення виробничої, комерційної та інших видів діяльності, що базується на високій якості продукції та послуг, відповідно до вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів якості.

За допомогою даних рис. 2.1, наведемо завдання, які ставить перед собою досліджуване товариство.



Рис. 2.1. Основні завдання діяльності досліджуваного підприємства, 2020-2024 рр.

Дані завдання керівництво реалізує через:

- виробництво, пакування та реалізацію пива, алкогольних напоїв на

основі солоду, безалкогольних напоїв, квасу, а також солоду;

- проведення науково-дослідної роботи у сфері пивоваріння, виробництва слабоалкогольних напоїв на основі солоду та виробництві безалкогольних напоїв;

- розвиток збутової мережі;

- впровадження інновацій в технологічний, виробничий та управлінські процеси;

- розвиток зовнішньоекономічної діяльності та торгівлі на іноземних ринках;

- презентація власної продукції та досягнень, через організацію, участь в тематичних конкурсах, ярмарках.

Ключовою конкурентною перевагою досліджуваного підприємства, на наш погляд, є застосування індивідуального та креативного підходу, який охоплює всі складові діяльності. Цей підхід простежується не лише в системі управління, маркетинговій політиці, але, головним чином, – у постійному удосконаленні технології та рецептур.

Простежимо особливості технології та інновацій досліджуваного підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Конкурентні особливості діяльності підприємства,

Отже, прослідкуємо стратегічні переваги, які сформувало товариство за роки власної успішної діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сформовані стратегічні переваги діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Складова	Стратегічна перевага	Фактор формування
Технології, якість	Захист від конкурентів та товарів-замінників завдяки високій якості продукції	Успішний інжиніринг Впровадження інновацій Екологічність виробництва
Фінанси, партнерство	Підтримка довготривалих партнерських відносин, що формують передумови для отримання стабільного прибутку	Комплексна політика, що забезпечує стабільну конкурентоспроможність
Бренд-менеджмент, маркетинг	Сильний бренд, який забезпечує стабільну конкурентоспроможність	Багаторічний досвід у сфері виробництва та маркетингу. Орієнтація на формування та підтримку сильного бренду та автентичність
Лояльність споживачів	Висока лояльність споживачів та низька чутливість до цінових змін завдяки високій якості продукції, що підтримується довгі роки	Враховання потреб, зміни смаків споживачів Багаторічні традиції у виробництві пива, безалкогольних напоїв, квасу
Персонал	Стабільний склад висококваліфікованого персоналу, орієнтований на постійний розвиток	Увага до нароццування, розвитку творчого потенціалу персоналу
Корпоративна соціальна відповідальність	Прозорість діяльності та відкритість	Широка співпраця з різними групами стейкхолдерів Відкритість інформації щодо складу та технологій виробництва

Отже, стратегічна політика досліджуваного товариства дозволила сформувати комплекс конкурентних переваг, які загалом базуються на багаторічному досвіді, автентичності виробництва та системних інновацій. Основними результатами політики підприємства є високий рівень лояльності споживачів, створення стабільних фінансових передумов, підтримка довготривалих партнерських відносин та функціонування з врахуванням принципів соціальної відповідальності.

На основі проведеного дослідження, можемо з великою долею впевненості засвідчити, що керівництво досліджуваного підприємства,

застосовую корпоративну стратегію стабілізації, з елементами стратегії зростання, що пов'язано із змінами, спричиненими повномасштабним вторгненням в Україну, до 2022 р. підприємство використовувало яскраво виражену стратегію зростання.

Отже, охарактеризуємо корпоративну стратегію підприємства (рис. 2.3).

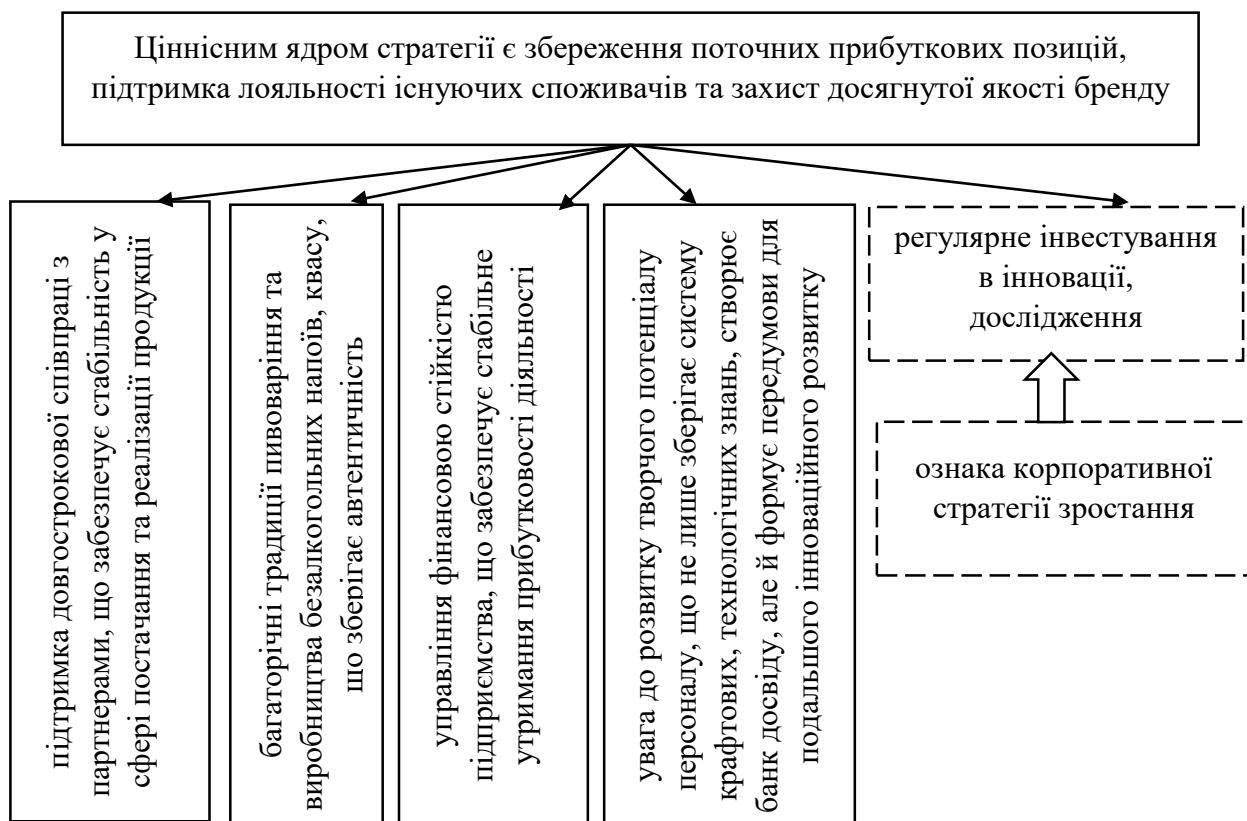


Рис. 2.3. Характеристика корпоративної стратегії підприємства, 2020-2024 рр.

Якщо розглядати конкурентну стратегію, яку застосовує підприємство, то це – стратегія диференціювання з елементами фокусування. Адже підприємство чітко позиціонує себе через унікальні характеристики продукту та високу якість продукції.

У підтвердження нашого висновку, можемо зазначити, що серед ознак стратегії диференціації є наступні:

- унікальність продукту, що базується на особливих його характеристиках;

- низька чутливість споживачів до змін ціни, через надання переваги якості;
- зниження цінової конкуренції – ціна є менш важливим фактором для споживачів через їх орієнтацію на інші характеристики товару;
- іміджева диференціація – формування сильного та впізнаваного бренду;
- використання різних каналів поширення та реалізації продукції;
- спеціалізація на «живому» пиві та широке застосування крафтового підходу, що націлене на споживачів, які не лише цінують якість, натуральність, але й готові платити преміальну ціну

Отже, досліджуване підприємство використовує корпоративну стратегію зростання, яка реалізується через конкурентну стратегію диференціації, акцентує увагу на якості, технологічній унікальності та формуванні автентичного бренду.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності підприємства (рис. 2.4).

Можливості	Загрози
1. Відновлення споживчого попиту, порівняно з показниками 2022 р. 2. Попит на крафтовість та якість 3. Можливість регіональної концентрації та адаптації до потреб конкретного споживчого сегменту 4. Зміцнення позицій на локальних ринках 5. Увага до українського виробника за межами держави	1. Зменшення ємності внутрішнього ринку 2. Високий рівень інфляції 3. Макроекономічна нестабільність 4. Посилення конкуренції 5. Високий рівень міграції населення 6. Демографічна дестабілізація (скорочення населення) 7. Ризики пов'язані з війною
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництва «живого» пива 2. Запатентована технологія фільтрації 3. Висока якість виробництва, продукції 4. Екологічність виробництва 5. Сильний, автентичний, впізнаваний бренд 6. Висока лояльність споживачів 7. Високий рівень автоматизації виробництва 8. Системний контроль якості 9. Багаторічний досвід, партнерство 10. Розвиток творчого потенціалу 11. Фінансова стійкість та прозорість	1. Висока собівартість виробництва 2. Залежність від постачальників сировини 3. Чутливість до логістичних ризиків 4. Закриття ряду іноземних ринків та втрата частки вітчизняного ринку через війну 5. Обмеження зовнішньоекономічної діяльності підприємства 6. Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію 7. Обмеження фінансування соціальних ініціатив

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, досліджуване підприємство має значні внутрішні переваги, зумовлені його політикою, з акцентом на якість, традиції, інновації та соціальну відповідальність.

Разом з тим, ключові виклики для підприємства спричинені війною в Україні, які призвели до зростання цін на сировину, проблем з логістикою, обмеження зовнішньоекономічної діяльності та проблем у системі збереження кадрового потенціалу підприємства. Тому для забезпечення подальшого успіху підприємству, на наш погляд, необхідно зосередитися на нівелюванні виявлених слабких сторін, зокрема шляхом посилення креативності потенціалу персоналу, удосконалення маркетингової стратегії.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Техніко-економічний аналіз досліджуваного підприємства розпочнемо з аналізу показників, пов'язаних із системою управління персоналом, адже нами було з'ясовано, що він є одним з ключових факторів конкурентоспроможності та успіху даного господарюючого суб'єкту.

За допомогою даних табл. 2.3 простежимо динаміку чисельності персоналу за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Облікова чисельність персоналу на кінець року, осіб	291	273	274	280	273	-18	-6,2
з них: чоловіки	160	151	152	165	115	-45	-28,1
жінки	131	122	122	115	158	27	20,6

Аналізуючи дані табл. 2.3, можемо констатувати негативні тенденції в зміні облікової чисельності персоналу підприємства на 18 осіб або 6,2 % у 2024 р., порівняно з 2020 р. В структурі облікової чисельності персоналу більша частка належить працівникам чоловічої статі, і саме за рахунок зменшення їх чисельності на 45 осіб або 28,1 % у звітному році, порівняно з базисним, відбулося зменшення загальної чисельності. Чисельність жіночого колективу за аналізований період збільшилася на 27 осіб або 20,6 %. Дані зміни відбулися внаслідок військової агресії проти нашої держави та мобілізаційними процесами.

Основні засоби підприємства є запорукою його успішного функціонування, адже є базою для налагодження ефективної діяльності. Проаналізуємо рівень забезпечення та стан основних засобів підприємства, як важливого фактору забезпечення виробничого процесу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка рівня забезпеченості та стану основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Основні засоби, тис. грн на початок року	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	117758,0	164,8
на кінець року	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	210973,0	31547,0	17,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	125448,0	175368,0	170679,5	179638,5	200100,5	74652,5	59,5
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	-82179,0	-52,2
на кінець року	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	92596,0	61294,0	195,8
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	94374,0	39222,5	53226,5	67288,5	83931,5	-10443,0	-11,1
Рівень зносу основних засобів, % на початок року	68,8	1,1	21,6	25,9	28,5	-40,3	x
на кінець року	1,1	21,6	25,9	28,5	30,5	29,4	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	35,0	11,4	23,8	27,2	41,9	6,9	x

Аналіз даних табл. 2.4 вказує на те, що вартість основних засобів в підприємстві в 2024 р., порівняно з 2020 р., на початок року збільшилася в 1,6 разів, а на кінець року – на 17,6 %. Середньорічна вартість основних засобів підприємства за досліджуваний період збільшилася на 59,5 %. Неоднозначні тенденції спостерігалися щодо зносу основних засобів – він зменшився на 52,2 % (на початок року), а на кінець року збільшився майже в 2,0 рази. Середньорічний знос основних засобів загалом зменшилася на 11,1 %. Таким чином середньорічний рівень зносу збільшився на 6,9 в. пт і мав значення в 2024 р. 41,9 %.

Наступним кроком нашого дослідження є визначення ефективності використання основних засобів підприємства розглянемо за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка ефективності використання основних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, тис. грн	0,4	0,54	0,26	0,26	0,27	-0,13	-32,9
Фондоозброєність, тис. грн /особу	431,1	642,4	622,9	641,6	733,0	301,9	70,0
Фондовіддача, тис. грн	2,5	1,8	3,9	3,8	3,7	1,23	49,1
Рентабельність основних засобів, %	25,4	11,8	47,7	47	29,5	4,1	x

Аналіз даних табл. 2.5, щодо ефективності використання основних засобів в підприємстві, можемо зазначити, що у 2024 р., порівняно з 2020 р., простежуються наступні позитивні тенденції: зменшилася фондомісткість на 32,9 %; збільшилася фондоозброєність на 70,0 %, фондівіддача – на 49,1 % або 1,23 тис. грн; рентабельність основних засобів – на 4,1 в. пт і в 2024 р. склав 29,5 %. Отже, поряд з позитивною тенденцією щодо забезпеченості підприємства основними засобами, спостерігається підвищення ефективності їх використання.

Конкурентні позиції підприємства неможливо забезпечити без належного його забезпечення оборотними засобами. Дослідимо динаміку забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості та складу оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	125396,5	144853,0	200235,5	455801,5	332357,5	206961	165,0
в т. ч.:							
запаси	36281,0	57989,0	75068,0	79527,0	89875,5	53594,5	147,7
виробничі запаси	22624,0	39705,0	49868,0	55943,5	65724,0	43100,0	190,5
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	350096,0	43233,0	21494,0	21965,5	22665	-327431,0	-93,5
дебіторська заборгованість за розрахунками	5361,0	4290,0	11392,0	12554,5	13535	8174,0	152,5
інша поточна дебіторська заборгованість	202,0	73,0	28625,0	30158,5	16741	16539,0	8187,6
гроші та еквіваленти	54493,0	52170,0	104232,0	129103,0	189037,5	134545,0	246,9
інші оборотні активи	13,0	40,0	1219,0	954,5	408,0	395,0	3038,5

Отже, аналізуючи дані табл. 2.6, зазначимо, що середньорічна вартість оборотних засобів в підприємстві збільшилася в 2024 р., порівняно з 2020 р., в 1,7 рази. В структурі оборотних засобів у 2024 році найбільшу частку займають запаси (їх обсяг збільшився на 147,7 %, в т. ч. обсяг виробничих запасів збільшився майже в 2,0 рази).

Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшився на 93,5 %, а за розрахунками, навпаки зросла на 152,5 %, а інша поточна дебіторська заборгованість – на 16539,5 тис. грн.

Обсяг грошей та еквівалентів збільшилися в 3,5 разів, а інші оборотні

активи – в більше, ніж 30 разів.

Забезпеченість підприємства оборотними засобами ще не гарантує їх ефективне використання, а саме це складає основу конкурентоспроможності організації. Тому використовуючи дані табл. 2.7, дослідимо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,486	2,232	3,32	1,487	2,2	-0,286
Коефіцієнт завантаження	0,402	0,448	0,301	0,672	0,446	0,044
Тривалість одного обороту, днів	145	161	108	242	163	18,0

В системи ефективності використання оборотних засобів за досліджуваний період, коефіцієнт оборотності оборотних засобів підприємства мав тенденцію до зменшення – на 0,286 в. пт, і відповідно, коефіцієнт завантаження збільшився на 0,044 в. пт., що негативно вплинуло на збільшення тривалості обороту оборотних засобів на 163 дня, або на 18,0 %.

За допомогою даних табл. 2.8 проаналізуємо динаміку результатів фінансово-економічної діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників результатів фінансово-економічної
діяльності підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	745638,0	433854,0	139,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	240987,0	133824,0	124,9

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	504696,0	300075,0	146,6
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	85735,0	41292,0	92,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	58953,0	27134,0	85,3
Рівень рентабельності, %	9,0	15,6	18,7	18,1	11,7	2,7	x

Аналізуючи дані табл. 2.8 можемо зазначити, що в 2024 р., порівняно з 2020 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 139,2 %; валовий прибуток – на 124,9 %; прибуток від операційної діяльності – на 92,9 %; чистий прибуток – на 85,3 %. Разом з тим, собівартість продукції зросла в 2,5 рази, але рівень рентабельності підприємства все одно зріс на 2,7 в. пт. і в 2024 р. становив 11,7 %, що вказує на те, що обсяг прибутку зростає швидшими темпами, порівняно з зростанням собівартості.

Таким чином, проведений техніко-економічний аналіз дозволяє зробити висновок про переважання позитивних тенденцій в діяльності підприємства за аналізований період 2020-2024 рр., адже воно зберегло власну прибутковість та рентабельність впродовж досліджуваного періоду, вказуючи на наявність потужного потенціалу та успішність реалізованої політики та стратегії підприємства.

2.3. Аналіз типу та ефективності корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура досліджуваного підприємства є складним утворенням, яке формувалася тривалий час, починаючи з 1965 р. і до тепер, враховуючи вимоги та виклики сучасного бізнес-середовища.

Важливим елементом корпоративної культури є набір цінностей, який має бути не лише сформований, але й проявлятися в повсякденній діяльності та стратегічній орієнтації підприємства (рис. 2.5).

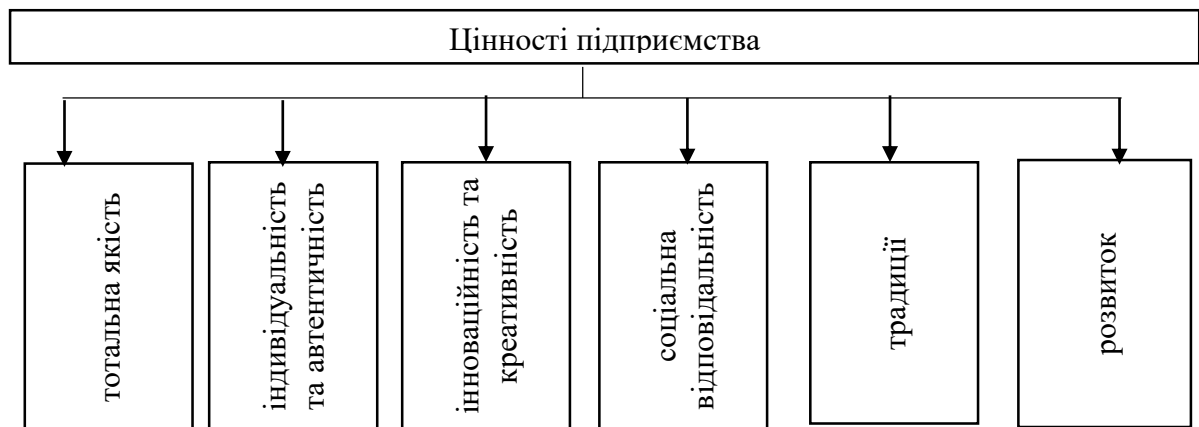


Рис. 2.5. Ціннісний набір підприємства, 2020-2024 рр.

Простежимо яким чином дані цінності реалізуються в операційній та стратегічній діяльності підприємства:

1) «тотальна якість» – функціонування на основі міжнародних стандартів якості, стимулювання якості та постійне удосконалення;

2) «індивідуальність та автентичність» – увага запатентованим технологіям, розроблених кадровим складом підприємства, що поєднує традиції та сучасний підхід, досягнення провідних шкіл пивоваріння;

3) «інноваційність та креативність» – застосування креативного підходу в усіх складових діяльності підприємства починаючи від складання рецептури та закінчуючи маркетинговою політикою;

4) «соціальна відповідальність» – прозорість діяльності та доступність інформації про склад продукції, демонстрація власних технологій, широка співпраця з різними групами стейкхолдерів, зокрема через надання підприємства як бази практики для студентів, проведення екскурсій, участь у ярмарках та виставках тощо;

5) «традиції» – дотримання традицій українського пивоваріння, формування системи традицій в системі життєдіяльності колективу підприємства;

6) «розвиток» – розвиток технологій, персоналу, асортименту, ресурсного та сировинного забезпечення.

Бренд підприємства є його уособленням, так би мовити, є транслятором культури організації на споживачів та партнерів, її ціннісних орієнтирів. Досліджуване підприємство сформувало потужний бренд, який відображає цінності підприємства та прямо впливає на лояльність споживачів, які надають перевагу якості продукції підприємства, зменшуючи вплив цінових змін на попит. Бренд досліджуваного підприємства є впізнаваним в усіх куточках України, а також за кордоном і є складовою корпоративної культури, що прямо впливає на поведінку персоналу підприємства (рис. 2.6).

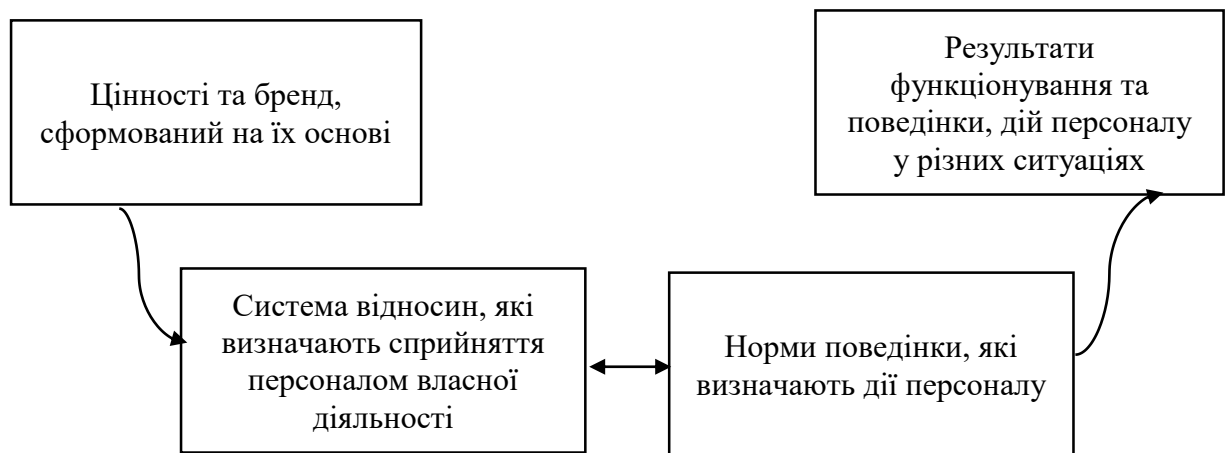


Рис. 2.6. Вплив бренду підприємства на діяльність персоналу, 2020-2024 рр.

Досліджуване підприємство велику увагу приділяє забезпеченню та

підтримці стабільності, це відображається в стійких, довготривалих відносинах з партнерами, а також в системі управління рухом персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників руху персоналу на підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	291	273	274	280	273	-18	-6,2
Прийнято персоналу, осіб	4	6	3	3	5	1	25,0
Вибуло працівників, осіб	5	25	29	9	18	13	260,0
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	3,1	11,4	11,7	4,3	8,4	5,3	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,7	9,2	10,6	3,2	6,6	4,9	x

Отже, за досліджуваний період 2020-2024 рр. чисельність прийнятих працівників зменшилася на 25,0 % (1 особу), а чисельність вибувших – більш, ніж в 3,0 рази (13 осіб). Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2024 р. склав 8,4 %, що на 5,3 в. пт більше за показник 2020 р. Коефіцієнт плинності кадрів у 2024 р. – 6,6 %, що на 4,9 в. пт більше показника 2020 р., є досить низьким, що свідчить про сталість колективу.

Менеджмент підприємства також відзначає власну соціальну відповідальність не лише щодо партнерів та споживачів, але й щодо власного персоналу. Одним з підтверджень цього є справедливість та рівень оплати праці, розмір витрат на персонал в підприємстві за період 2020-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка витрат на персонал в підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на оплату праці, тис. грн	47064,0	46439,0	67166,0	75314,0	86946,0	39882,0	84,7

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
в т. ч. на одного працівника в місяць, тис. грн	13,5	14,2	20,4	22,4	26,5	13,1	96,9
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	10340,0	10881,0	14547,0	16458,0	18835,0	8495,0	82,2
в т. ч. на одного працівника в в місяць, тис. грн	3,0	3,3	4,4	4,9	5,7	2,8	94,2
Зарплатовіддача, грн	6,6	7,0	9,9	9,0	8,6	2,0	29,9
Зарплатоємність, грн	0,15	0,14	0,1	0,11	0,12	-0,03	-22,3

Отже, витрати на оплату праці в 2024 р., порівняно з 2020 р., зросли на 84,7 % (39882,0 тис. грн), в т. ч. на 1-го працівника – середньомісячна оплата праці зросла на 96,9 % або (13,1 тис. грн). Витрати на соціальні заходи збільшилися на 82,2 % (8495,0 тис. грн), в т. ч. в розрахунку на одного працівника – на 29,9 % (на 2,0 тис. грн).

Показники ефективності використання фінансів підприємства на оплату праці також мали позитивну тенденцію: зарплатовіддача збільшилася на 29,9 % (на 2,0 грн), а зарплатоємність зменшилася – на 22,3 % (0,03 грн).

За допомогою методики, заснованої на підході Е. Шейна [50] та запропонованої формули Білорус Т.В., Фокіної М. І. [51] проаналізуємо рівень розвитку складових корпоративної культури підприємства. Для цього нами були залучені 5 експертів з числа менеджменту підприємства – 3 особи, зовнішні фахівці – 2 особи.

Спочатку їм було запропоновано оцінити вагомість трьох рівнів корпоративної культури (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Коефіцієнти вагомості рівнів корпоративної культури підприємства,
2020-2025 рр.**

Критерій, рівень	Експерт					Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5		
Видимий, К ₁	3	3	2	4	3	3	0,326
Прихований, К ₂	3	4	4	2	4	3,4	0,370
Основний, К ₃	2	2	3	3	4	2,8	0,304
Сума						9,2	1,0

Найбільше значення, на думку експертів має прихований рівень корпоративної культури – 0,37 пт., але варто зазначити, що експерти розділили майже пропорційно значимість складових корпоративної культури.

Наступним етапом дослідження було визначення вагомості елементів корпоративної культури за кожним рівнем та рівня розвитку даних елементів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Коефіцієнти вагомості елементів за рівнями корпоративної культури підприємства, 2020-2025 рр.

Критерій, рівень	Експерт					Середній бал	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5		
Видимий, або зовнішній рівень							
технології	3	5	5	4	3	4	0,204
інфраструктура	4	4	4	4	4	4	0,204
символи, образ	4	4	3	3	3	3,4	0,173
стиль, фізичне середовище	4	3	3	4	4	3,6	0,184
поведінка персоналу	5	4	5	5	4	4,6	0,235
Сума						19,6	1,000
Прихований рівень							
неформальні правила, норми	5	5	4	4	5	4,6	0,284
ставлення до співпраці	3	3	4	4	5	3,8	0,235
лідерство	4	4	5	5	5	4,6	0,284
підтримка розвитку персоналу	3	3	3	3	4	3,2	0,198
Сума						16,2	1,0
Базовий рівень							
переконавання	3	3	3	4	3	3,2	0,235
ставлення до оточуючого світу	3	3	2	2	3	2,6	0,191
ставлення до змін	3	3	4	4	3	3,4	0,250
взаємини в колективі	4	4	5	5	4	4,4	0,324
Сума						13,6	1,0

Отже, рівень розвитку зовнішнього рівня корпоративної культури, на думку експертів, розвинутий на 78,4 %; прихований рівень – на 46,0 %;

базовий – на 68,0 %.

Також до дослідження було залучено 15 працівників (спеціалісти, робітники), які за 5-ти бальною системою мали визначити рівень розвитку корпоративної культури на підприємстві (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Рівень розвитку елементів корпоративної культури підприємства,
2020-2025 рр. [результати опитування спеціалістів, робітників]**

Елементи КК	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Середнє значення
Видимий, або зовнішній рівень																
технології	4	4	4	3	2	2	4	4	3	5	5	5	3	3	3	3,6
інфраструктура	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	3,7
символи, образ	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4,3
стиль, фізичне середовище	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2,6
поведінка персоналу	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4,2
Прихований рівень																
неформальні правила, норми	4	4	4	2	4	3	5	3	3	4	4	5	4	4	4	3,8
ставлення до співпраці	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4,1
лідерство	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4,0
підтримка розвитку персоналу	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3,3
Базовий рівень																
переконання	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3,3
ставлення до оточуючого світу	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3,1
ставлення до змін	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4,4
взаємини в колективі	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4,3

У підсумку, визначимо рівень розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства за результатами проведеного дослідження (табл. 2.14).

Дані табл. 2.13 вказують на співпадіння ставлення різних груп опитаних щодо розвитку корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.13

**Оцінка рівня розвитку корпоративної культури підприємства,
2020-2025 рр.**

Рівень, елементи КК	Вага	Рівень розвитку КК (експерти, керівники)		Рівень розвитку КК (спеціалісти, робітники)	
		факт	факт-вага	факт	факт-вага
Видимий, або зовнішній	0,326	3,9	1,271	3,1	1,011
технології	0,204	4	0,816	3,6	0,734
інфраструктура	0,204	4	0,816	3,7	0,755
символи, образ	0,173	3,4	0,588	4,3	0,744
стиль, фізичне середовище	0,184	3,6	0,662	2,6	0,478
поведінка персоналу	0,235	4,6	1,081	4,2	0,987
Прихований рівень	0,37	3,2	1,184	3,8	1,406
неформальні правила, норми	0,284	4,6	1,306	3,8	1,079
ставлення до співпраці	0,235	3,8	0,893	4,1	0,964
лідерство	0,284	4,6	1,306	4,0	1,136
підтримка розвитку персоналу	0,198	3,2	0,634	3,3	0,653
Базовий рівень	0,304	2,7	0,821	3,8	1,155
переконання	0,235	3,2	0,752	3,3	0,776
ставлення до оточуючого світу	0,191	2,6	0,497	3,1	0,592
ставлення до змін	0,250	3,4	0,850	4,4	1,100
взаємини в колективі	0,324	4,4	1,426	4,3	1,393
Рівень розвитку КК		2,981		2,993	

Загалом рівень розвитку зі значенням 2,981 та 2,993 вказують на задовільний рівень розвитку корпоративної культури, яка формує основу для позитивного функціонування та створення позитивного іміджу, але потребує суттєвих удосконалень для досягнення ключових показників успіху.

Щодо типу корпоративної культури підприємства, користуючись класифікацією К. Камерона та Р. Куїнна [52, с. 356-359], можемо зазначити, що спостерігається поєднання двох типів культур: адхократичної та кланової культур (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Характеристика типу корпоративної культури підприємства,
2020-2025 рр.**

Тип культури	Характеристика
Адхократична	Креативність, інновації, експериментування, індивідуальний підхід; підтримка стратегії диференціації; орієнтація на розвиток
Кланова	Довготривалі традиції, лояльність, увага до персоналу як ключового фактора конкурентоспроможності; орієнтація на стабільність та розвиток

Рівень ефективності корпоративної культури можна оцінити, зокрема, за показником продуктивності праці та його залежності від витрат на персонал. За допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за 2020-2024 рр. була побудована модель залежності продуктивності праці від витрат на оплату праці та на соціальні заходи, в розрахунку на одного працівника підприємства.

Залежності такого виду можуть бути описані регресійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 \quad (2.1)$$

де a_0, a_1, a_2 – коефіцієнти регресійної моделі, які обчислюються методом найменших квадратів;

X_1, X_2 – незалежні змінні;

\hat{Y} – залежна змінна.

Наведена функція розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів.

В ході обробки наведених даних отримано коефіцієнти регресійної моделі продуктивності праці, які обчислюються методом найменших квадратів (додаток Б):

$$a_0 = -286,02; a_1 = 363,18 \text{ та } a_2 = -1125,08.$$

Рівняння регресії продуктивності праці має вигляд:

$$\hat{Y} = -286,02 + 363,18X_1 - 1125,08X_2$$

Таким чином, можемо проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із зростанням витрат на оплату праці одного працівника в місяць на

1 тис. грн. продуктивність праці зростає на 363,18 тис. грн, а із зменшенням витрат на соціальні заходи результативна ознака зменшиться на 1125,08 тис. грн./особу

Вплив досліджуваних факторів на продуктивність праці значний:

- витрати на оплату праці 1 працівника за місяць, $r=0,97$, зв'язок тісний, прямий сильний вплив на продуктивність праці;

- витрати на соціальні заходи на 1 працівників в місяць, $r=0,96$, також зв'язок тісний, прямий сильний вплив на продуктивність праці.

Середня похибка регресійної моделі складає 7,83%, що свідчить про незначне відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення у досліджуваному періоді.

Отже, загалом досліджуване підприємство має явну корпоративну культуру, яка ґрунтується на декларованих ціннісних орієнтирах. Корпоративна стратегія та конкурентна стратегія не входять в конфлікт з корпоративною культурою підприємства, а є логічним її проявом. Разом з тим, проведені дослідження виявили задовільний рівень розвитку корпоративної культури, що потребує уваги до розвитку базового рівня корпоративної культури. Тип корпоративної культури поєднує два типи: симбіоз адхократичної та кланової. Позитивним є той факт, що спрямованість на соціальну відповідальність діяльності підприємства та, зокрема корпоративної культури, було підтверджено.

Висновки до розділу 2.

1. Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації пива, квасу, безалкогольних напоїв, налічує багаторічну історію успіху, завдяки стратегічній спрямованості на стабільне прибуткове функціонування та зміцнення ринкових позицій завдяки високій якості продукції. Підприємство використовує гібридну корпоративну стратегію

«стабілізації-зростання», яка реалізується через конкурентну стратегію диференціації. Серед основних переваг підприємства: якість, сильний автентичний бренд, інновації та патентовані технології виробництва, висока лояльність споживачів, тривале партнерство та фінансова стійкість. Проблеми в діяльності підприємства, головним чином пов'язані з війною в Україні, яка в т.ч. спричинила зростання собівартості, посилення логістичних ризиків, обмеження експорту, втрату партнерів, обмеження частки ринку.

2. Підприємство зберігає та розвиває власний значний потенціал та демонструє успіхи обраної політики менеджменту, про що свідчить збереження прибутковості (чистий дохід збільшився в 1,4 рази, чистий прибуток – на 85,3 %, рівень рентабельності – на 2,7 в. пт у 2024 р., порівняно з 2020 р.) та підвищення ефективності використання основних засобів (показник фондоозброєності збільшився на 70,0 %, фондівіддачі – на 41,9 %, середньорічна вартість основних засобів – на 59,9 %).

Негативними тенденціями є сповільнення оборотності оборотних засобів (на 18 днів) при одночасному зростанні забезпеченості підприємства оборотними засобами (в 1,7 рази). Також за 2020-2024 рр. спостерігалися кадрові втрати, спричинені військовим станом (зменшення на 6,2 %).

3. Корпоративна культура досліджуваного підприємства формувалася з 1965 р. і на сьогоднішній день є достатньо вираженою. Вона базується на 6-ти ключових цінностях: тотальна якість, індивідуальність та автентичність, інноваційність та креативність, соціальна відповідальність, традиції та розвиток.

Дослідження виявили поєднання двох типів культур: адхократичної та кланової. Опитування персоналу підприємства виявили середній розвиток корпоративної культури, при цьому на увагу заслуговує базовий рівень. Разом з тим вона в достатній мірі задовольняє персонал, зокрема рівень плинності кадрів знаходиться на рівні 6,6 %. Підприємство позиціонує себе як соціально відповідальне і підтверджує ставленням до внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розвиток корпоративної культури підприємства: комплексний підхід

На сьогоднішній день все більшої актуальності набуває функціонування підприємств та організацій на засадах та принципах сталого розвитку. Це стає можливим, на наш погляд і на погляд інших дослідників, якщо керівництво застосовує комплексний, системний підхід до управління, що охоплює розвиток корпоративної культури, яка акцентує на необхідності виховання та підтримки інноваційно орієнтованої поведінки всіх категорій персоналу, передбачає необхідність стимулювання розробки та впровадження управлінських, технологічних, маркетингових, соціальних інновацій [54].

Метою пошуку шляхів розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку є трансформація виявленого її задовільного рівня у високоефективну культуру сталого розвитку, що сформує більш сильні можливості для підтримки високої конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Трансформація корпоративної культури підприємства пропонуємо провадити з врахуванням виявленої зони росту, а саме – спрямувати її на посилення базового рівня – переконань та цінностей, норм та лідерства, інтегруючи при цьому цілі сталого розвитку (табл. 3.1).

Отже, згідно даних табл. 3.1, пропоновані цілі спрямовані на посилення стратегічної відповідності оновленої корпоративної культури глобальним та сучасним екологічним, соціальним вимогам, забезпечуючи тим самим, довгострокову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність не лише на вітчизняному, але й на зарубіжному ринку.

Таблиця 3.1

Цілі розвитку корпоративної культури підприємства, 2026-2030 рр.

Ціль	Очікуваний результат реалізації	Цілі сталого розвитку
Інтеграція з цілями сталого розвитку	До системи цінностей додати: екологічну відповідальність, раціональне споживання, соціальну рівність та сприяти їх закріпленню у фундаментальних переконаннях персоналу	Ціль 9. Інновації та інфраструктура Ціль 10. Зменшення нерівності Ціль 12 Відповідальне споживання
Формування культури «Ощадливого виробництва»	Трансформація існуючої цінності «якість» у «тотальна якість та ощадливість». Викликано необхідністю ресурсозбереження, мінімізації відходів та забезпечення екологічності виробництва	Ціль 6. Чиста вода та належні санітарні умови Ціль 7. Доступна та чиста енергія Ціль 12. Відповідальне споживання
Підвищення резильєнтності персоналу	Розвиток здатності колективу швидко адаптуватися до кризових умов: економічної кризи, екологічної чи соціальної криз, на основі співпраці та розвитку	Ціль 4. Якісна освіта Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання Ціль 16. Мир та справедливість
Посилення та адаптація лідерства	Формування культури «зеленого» лідерства, згідно якого весь менеджмент є агентами змін, які активно заохочують ініціативу «знизу вгору» та є прихильниками сталого розвитку	Ціль 4. Якісна освіта Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку

З метою включення цілей сталого розвитку у філософію та корпоративну культуру підприємства пропонуємо оновити Корпоративний кодекс (додаток В), ув'язавши його зміст з ЦСР загалом та визначенням екологічних та соціальних зобов'язань. Саме в ньому має знайти відображення переосмислення корпоративних цінностей. Корпоративний кодекс, а також розвиток персоналу, удосконалення комунікацій в колективі допоможуть удосконалити базовий, прихований рівень корпоративної культури підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні пропонувані інструменти трансформації базового, глибинного рівня корпоративної культури підприємства, 2026-2030 рр.

Вектор	Пропонувані заходи	Результат
1	2	3
Трансформація цінностей	Стратегічні сесії для менеджменту підприємства, присвячених ЦСР Оновлення Корпоративного кодексу	Посилення базового рівня корпоративної культури та узгодження із ЦСР

1	2	3
Розвиток персоналу	Тренінгові програми, присвячені популяризації «зелених» технологій, принципів раціонального використання ресурсів для всіх категорій персоналу. Розробка програм наставництва, які б включали елементи популяризації цілей сталого розвитку	Розвиток корпоративної культури та її посилення Збільшення результативності праці, зарплатовіддачі та загальної ефективності
Підвищення ефективності внутрішньої комунікації	Створення можливостей для подачі інноваційних, креативних, «зелених» ідей, заохочуючи ініціативу «знизу-вгору»	Посилення прихованого рівня корпоративної культури, мотивації та креативності персоналу

Також пропонується комплексний підхід до розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства має враховувати й інші аспекти соціальної відповідальності бізнесу, що також тісно переплетено із цілями сталого розвитку (рис. 3.1).

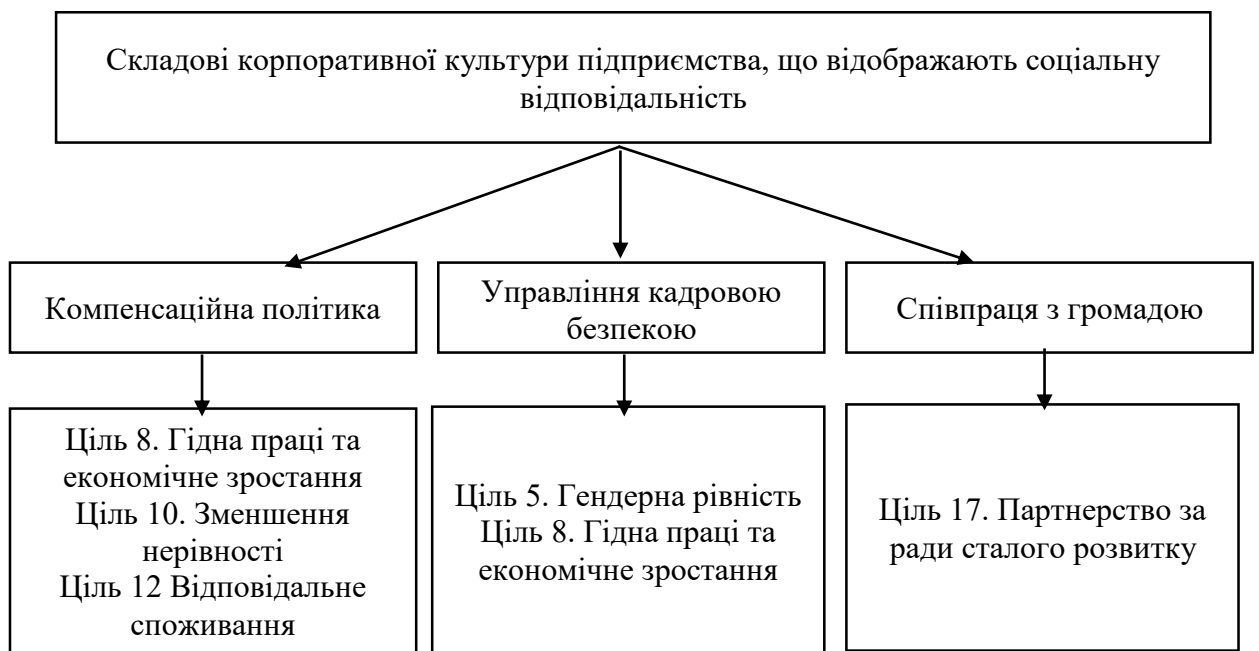


Рис. 3.1. Удосконалення складових корпоративної культури, які відображають соціальну відповідальність підприємства та їх вплив на досягнення цілей сталого розвитку, 2020-2024 рр. [розроблено автором]

Важливо на наш погляд також приділяти увагу видимому рівню корпоративної культури підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо удосконалення видимого рівня корпоративної культури підприємства, 2026-2030 рр.

Вектор	Пропоновані заходи	Результат
Бренд	Маркування продукції з акцентом на екологічність	Інформування, посилення іміджу, підтримка та збільшення рівня лояльності споживачів
Інфраструктура	Модернізація інфраструктури з акцентом на підвищення рівня енергоефективності, створення комфортного, «зеленого» простору для виконання робочих функцій персоналом	Покращення умов праці та «реальне» підтвердження цінностей підприємства

Беручи за основу наведені пропозиції, вважаємо за доцільне запропонувати наступний варіант розвитку корпоративної культури підприємства, яка б поєднувала спрямованість на досягнення цілей сталого розвитку, існуючий тип культури, який є досить дієвим, доповнивши його ще одним елементом (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропонований гібридний тип корпоративної культури для підприємства, 2026-2030 рр.

Домінуючі елементи	Акцент	Відповідність цілям сталого розвитку
1	2	3
Адхократичний тип	Орієнтація на інновації, зміни, лідерство в галузі, креативність крафтовість та експерименти; впровадження «зелених» технологій	Ціль 9. Інновації та інфраструктура та Ціль 12. Відповідальне споживання за рахунок впровадження новітніх технологій)
Клановий тип	Співпраця, довіра, лояльність, традиції. Акцент на внутрішніх комунікаціях та взаємодіях та підтримки типу відносин «колектив підприємства – сім'я»	Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання Підтримує низький рівень плинності персоналу, сприяє моральному задоволенню та зростанню рівня трудової мотивації

Продовж. табл. 3.4

1	2	3
Екологічний тип	Екологічна та соціальна відповідальність, що передбачає акцент на етичному виробництві, прозорості та ресурсозбереженні.	Ціль 12. Відповідальне споживання Екологічність не лише виробництва, продукції, але й відносин в колективі та із різними групами стейкхолдерів

Саме пропозиція щодо третього домінуючого елементу корпоративної культури, на наш погляд, не лише поєднає два попередніх типи, але й надасть нових яскравих ознак корпоративній культурі досліджуваного підприємства.

Розглянемо головні характеристики пропонованого типу корпоративної культури (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні характеристики пропонованого гібридного типу корпоративної культури підприємства за її рівнями, 2026-2030 рр.

Рівень	Характеристика	Прояв
Базовий (переконавання, віра, цінності)	Безумовна норма – сталий розвиток підприємства та високий рівень соціальної відповідальності	Оновлений Корпоративний Кодекс проголошує, що прибуток є результатом екологічно відповідальної та соціально справедливої діяльності. «Нульовий» рівень відходів – мета.
Прихований (правила, норми, процедури, лідерство)	Лідерство через підтримку змін та «зелених» ініціатив від всіх категорій персоналу	Лідер має пропонувати ефективні, інноваційні «зелені» ініціативи, продукувати екологічні рішення; сприяти відкритому обговоренню екологічних проблем та мотивувати до спільного пошуку рішення
Видимий (поведінка, дизайн, інфраструктура, маркування тощо)	«Зелений» бренд. Прозорість діяльності. Інноваційність та відкритість до співпраці	Використання відновлювальних джерел енергії в інфраструктурі підприємства; сучасні системи очищення. Активна участь у волонтерських, екологічних ініціативах громади, проєктах Стимулювання персоналу за сприяння досягненню ЦСР В системі бренд-менеджменту – акцент на соціальну відповідальність та «зелений» бренд

Особливу увагу, на наш погляд, доцільно приділити саме лідерству, адже пропозиція впровадження «зеленого» лідерства – лідерства, в основі

якого знаходиться прагнення до захисту довкілля та раціональне використання всіх ресурсів підприємства [54], має певні особливості.

Підтримку та виховання у персоналу практику «зеленого» управління та ініціатив пропонуємо через впровадження механізму інклюзивного трансформаційного лідерства. Фокус даного механізму на формування залученості персоналу, зокрема, шляхом делегування повноважень, стимулювання екологічної відповідальності, культивування її як спільної цінності.

Механізм інклюзивного трансформаційного лідерства складається з трьох взаємопов'язаних рівнів впровадження (рис. 3.2).

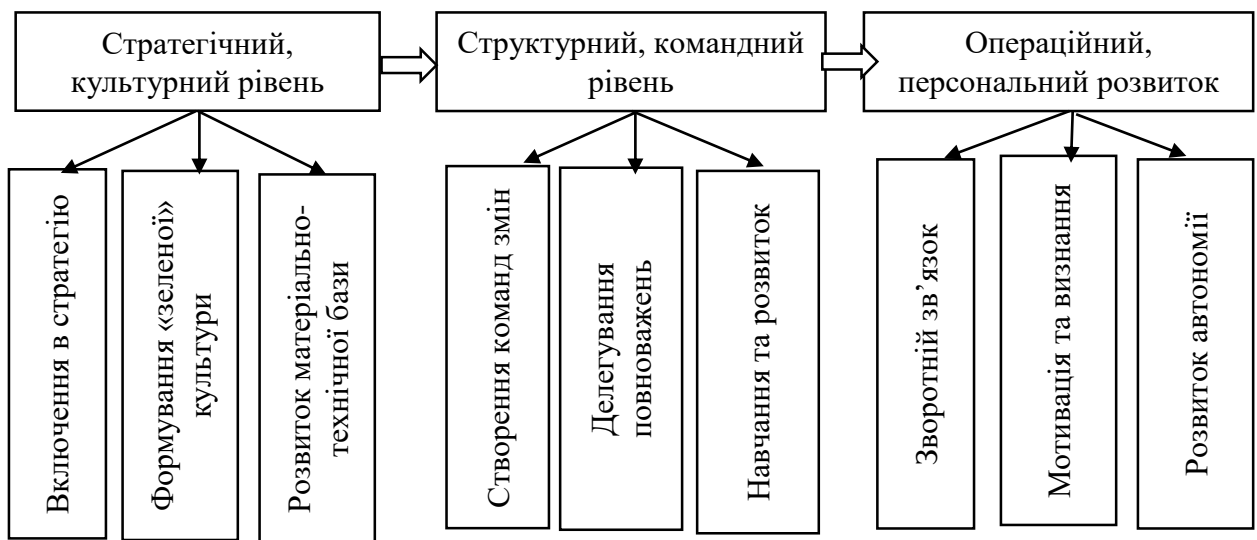


Рис. 3.2. Пропонований механізм впровадження інклюзивного трансформаційного лідерства на підприємстві, 2026-2030 рр. [розроблено автором на основі 55-57]

Розглянемо детальніше пропонований механізм.

На стратегічному рівні формується загальне бачення про культуру підприємства. З метою сприяння більш швидкому та ефективному процесу впровадження змін, орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку, на нашу думку, необхідно:

1) формалізувати зміни – генеральний директор публічно має проголосити, що сталий розвиток та «зелені» інновації є ключовою

конкурентною перевагою і частиною місії підприємства, що зокрема має зазначатися в Корпоративному Кодексі та Стратегії підприємства. З метою збільшення інтересу з боку керівників різних рівнів управління щодо розробки та впровадження «зелених» інновацій можна ввести відповідний KPI;

2) створення та закріплення «зеленої» культури можливе через впровадження норми – жоден новий проєкт чи рішення не може суперечити екологічним стандартам; відзначення на підприємстві «Дня екології»;

3) розвиток матеріально-технічної бази має відбуватися шляхом впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, наприклад через перехід на енергозберігаюче освітлення всього заводу, інвестування в систему очищення стічних вод тощо.

На середньому рівні відбувається безпосереднє впровадження змін та залучення до цього процесу команд:

1) формування команд змін, до яких мають входити ті спеціалісти та фахівці, компетентні щодо певного напрямку «зелених» змін. Наприклад, у команду «Енергоефективність виробництва», на наш погляд, мають бути включені: представники від виробництва, управління енергетикою, інженер-конструктор, логіст. Саме вони здатні розробити план мінімізації втрат тепла в процесі варіння пива;

2) делегування повноважень відбувається тоді, коли команди починають працювати над новим проєктом, також члени цих команд можуть також делегувати власні повноваження виконавцям нижчого рівня. Крім того, передбачається, що впровадження дрібних «зелених ініціатив» у відділках відбувається без зайвої бюрократизації. Наприклад менеджер з логістики дозволяє водіям пропонувати та тестувати нові «зелені» маршрути доставки;

3) навчання та розвиток передбачає просвітницьку роботу в колективі щодо посилення екологічної свідомості та принципів соціальної відповідальності, циклічної економіки, охоплюючи всі категорії персоналу. Наприклад, через організацію воркшопів «Zero Waste» як для співробітників офісу, так й виробничих цехів.

На третьому персональному рівні відбувається надходження ініціатив від безпосередніх працівників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика низового елемента механізму інклюзивного трансформаційного лідерства, 2026-2030 рр.

Елемент	Лідерські дії
Система зворотного зв'язку	Запуск платформи «Банк зелених ідей», на якій кожен співробітник може подати власну ідею щодо «зелених» удосконалень чи інших змін <i>Наприклад</i> робітник цеху пропонує змінити систему сортування відходів солоду
Мотивація та визнання	Розробка системи матеріальних та нематеріальних винагород за впроваджені «зелені» інновації <i>Наприклад</i> запровадження щорічної премії та звання «Зелений Герой» за найкращу ініціативу
Розвиток автономії	Заохочення персоналу до самоорганізації щодо реалізації екологічних проєктів, які можуть виходити за межі їхніх прямих обов'язків. <i>Наприклад</i> створення волонтерської команди для озеленення території компанії, або участі в місцевих екологічних ініціативах

Отже, на наш погляд, реалізація цього механізму перетворить лідерство з односторонньої вказівки на спільну відповідальність, де кожен член організації – від директора до прибиральника – є лідером змін та активним учасником «зеленої» трансформації підприємства.

Таким чином, застосування пропонованого комплексного підходу до розвитку корпоративної культури підприємства, спрямованого на сприяння досягненню цілей сталого розвитку, очікувано збільшить індекс корпоративної культури, шляхом посилення базового рівня. З метою контролю ситуації необхідно періодично проводити моніторинг, через анонімне опитування. З посиленням мотивації до участі в інноваційному розвитку, спрямованого на закріплення цінності та норми «Тотальна якість», з високою долею впевненості, можна очікувати зростання показників зарплатовіддачі та фондівіддачі; зменшення питомих витрат водних, енергетичних тощо ресурсів, та забезпечення переробки відходів.

3.2. Управління закріпленням нового типу корпоративної культури в підприємстві

Розкриємо сутність наведених пропозицій в пт. 3.1 та розглянемо їх більш детально, визначивши конкретні заходи, які можна реалізувати вже в 2026 р. Розгляд пропозицій проведемо за логікою функціонування інклюзивного механізму трансформаційного лідерства.

На першому стратегічному, культууроформуючому рівні мають закріпитися оновлений набір цінностей підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Тактичні заходи щодо закріплення гібридної корпоративної культури на стратегічному рівні, 2026 р.

Захід	Період	Відповідальний	Кошторис, грн
Стратегічна сесія «Сталий розвиток підприємства 2030» для топ-менеджменту та ключових керівників	1 тиждень в січні 2026 р.	Директор, HR-менеджер	150000 грн – витрати охоплюють організаційні витрати та консультаційні послуги
Удосконалення Корпоративного Кодексу, з врахуванням цілей сталого розвитку, курсу підприємства на екологічну та соціальну відповідальність	1 тиждень в лютому 2026 р.	HR-менеджер, менеджер з маркетингу, юрист	20000 грн – дизайнерські витрати та витрати на друк
Впровадження «екологічного КРІ» для всіх керівників	лютий 2026 р.	HR-менеджер, фінансовий менеджер	-
Впровадження норми «жоден проєктне суперечить екологічним стандартам»	березень 2026 р.	Директор	-
Разом			170000,0

Стратегічні сесії для менеджменту підприємства є цінним інструментом постановки та реалізації стратегічних цілей підприємства, що формуються вмотивованою командою топ-менеджерів [58]. Так, стратегічна сесія «Сталий розвиток підприємства 2030» має на меті забезпечити інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у довгострокову стратегію

досліджуваного підприємства і перетворити топ-менеджмент в ефективних агентів «зелених» змін.

Метою пропонованої стратегічної сесії пропонуємо обрати наступну – формалізувати цілі сталого розвитку як ключові стратегічні пріоритети підприємства, трансформуючи корпоративну культуру, яка має сприяти контролю та фінансуванню «зелених» змін.

Завдання СС «Сталий розвиток підприємства 2030»:

- 1) розробити три ключові довгострокові цілі для підприємства;
- 2) визначити лідерські моделі поведінки для підтримки «зелених» ініціатив «знизу-вгору»;
- 3) розробити КРІ, а також бюджетні межі для соціальних, в т. ч. екологічних, проєктів на 2026 р.

Виходячи з означеного, можемо запропонувати структуру Стратегічної сесії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Можлива структура СС «Сталий розвиток підприємства 2030», 2026 р.

Модуль	Час	Тема / формат	Очікуваний результат
1	2	3	4
Вступ. Вимоги сучасності	9.00-10.00	Аналіз зовнішнього середовища щодо вимог ринку, споживчих трендів тощо. Вплив нестабільності на ресурсозабезпечення та їх використання.	Усвідомлення посилу «сталий розвиток = конкурентоспроможність» та необхідних відповідних змін
Модуль 1. Переосмислення цінностей	10.00-12.00	Воркшоп на тему «Аналіз та зміни в корпоративній культурі». Проводять ознайомлення з результатами діагностики КК та приймають рішення інтеграції цінностей «тотальна якість», «ощадливість» у базові переконання персоналу	Рішення про внесення змін до Корпоративного кодексу підприємства
Модуль 2. «Зелена стратегія підприємства 2030»	12.00-14.00	Визначення цільових показників	Формування карти «зелених проєктів» та визначення керівників за кожним напрямком

Продовж. табл. 3.8

1	2	3	4
Обід	14.00-15.00		
Модуль 3. Лідерство як агент змін	15.00-17.00	Дискусія на тему впровадження механізму інклюзивного трансформаційного лідерства та ролі кожного менеджера у підтримці ініціатив підлеглих	Формування моделі «зеленого лідера та формалізація зобов'язань щодо делегування повноважень»
Модуль 4. Планування	17.00-18.00	Розробка відповідних КРІ, затвердження бюджету на навчання, інвестування в «зелену» інфраструктуру	Ухвалення плану дій, затвердження бюджету та системи мотивації

В процесі проведення Стратегічної сесії доцільним, на наш погляд, є залучення консультанта зі сталого розвитку з метою підвищення професійності, а також забезпечення незацікавленого, об'єктивного погляду. Наприклад, можна скористатися послугами ГО «Агенція сталого розвитку», яка надає послуги з проведення експертизи та консультування [59].

В результаті проведення Стратегічної сесії мають бути отримані не лише план конкретних дій, але й належним чином оформлений протокол, адже саме він слугуватиме основою для оновлення змісту Корпоративного Кодексу та стратегії підприємства, спрямованого на інтеграцію цілей сталого розвитку в бізнес підприємства.

На другому структурному, командному рівні, на наш погляд, доцільним буде планування наступних заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Тактичні заходи щодо закріплення оновленої корпоративної культури на командному рівні, 2026 р.

Пропонований захід	Час	Відповідальний	Плановий кошторис, грн
1	2	3	4
Формування «зелених команд»	квітень 2026 р.	Керівники підрозділів, HR-менеджер	безкоштовно
Тренінг «Zero Waste» для віх категорій персоналу	травень-червень 2026 р.	Зовнішній тренер, HR-менеджер	90000,0

Продовж. табл. 3.9

1	2	3	4
Розробка програми наставництва з врахуванням цілей сталого розвитку, спрямована на адаптацію нових співробітників	липень 2026 р.	HR-менеджер, провідні фахівці (потенційні наставники)	15000,0
Тренінги для середньої управлінської ланки «Резильєнтність», «Адаптація до криз»	вересень 2026 р.	Зовнішні тренери, HR-менеджер	60000,0
Разом			165000,0

Формувати «зелені команди» пропонуємо за декількома напрямками, наприклад: Zero Waste, соціальна відповідальність, оптимізація витрат, імплементація цілей сталого розвитку тощо.

Щодо тренінгу «Zero Waste», то звісно він має бути адаптований до специфіки діяльності досліджуваного підприємства. Головну мету даного тренінгу ми вбачаємо у трансформуванні цінності «якість» у «тотальну якість та ощадливість», а також посилити екологічну відповідальність. Програму тренінгу доцільно передбачити на 4 год., а також адаптувати під виробничий та офісний персонал.

За допомогою даних табл. 3.10 наведемо можливий зміст пропонованої тренінгової програми.

Таблиця 3.10

Пропонований зміст тренінгової програми «Zero Waste», 2026 р.

[сформовано з використанням 60-62]

Тема	Зміст	Планова ціль
1	2	3
Модуль 1. Цінності спільні для всіх (вступна частина, 1 год.)		
Сталий розвиток підприємства	Інформування про інтегрування цілей сталого розвитку в систему цінностей підприємства; зміни в корпоративній культурі	Усвідомлення факту екологічності – нова стратегічна ціль
Циклічна економіка	Пояснення відмінностей між традиційною моделлю виробництва та споживання та принципами циклічної економіки	Усвідомлення необхідності пріоритетизації ресурсозбереження

Продовж. табл. 3.10

1	2	3
Принципи «Zero Waste»	Філософія «Zero Waste», переосмислення вторинної сировини як ресурсу	Усвідомлення того, скільки підприємство втрачає на відходах і скільки може зекономити – мотивація до інновацій
Модуль 2. Виробничий фокус (для виробничого персоналу, 3 год.)		
Ощадливість виробництва та ресурсовитрат	Принципи ощадливого виробництва з акцентом на використання водних та енергоресурсів	Практичні кейси, спрямовані на аналіз витрат води у виробничому процесі; оптимізацію споживання електроенергії
Управління побічними продуктами виробництва	Переосмислення стратегії поведінки з відходами солоду, дріжджів, пивної дробини та осадів. Способи альтернативного використання (корм, біогаз)	Практичний кейс із сортування відходів; розробки ідей по мінімізації втрат продукту на етапі розливу або фільтрації
Раціональна поведінка щодо пакування	Вторинне використання тари, мінімізація відходів, кришок, плівки	Провести інструктаж щодо зменшення браку та пошкодження пакування
Модуль 3. Управлінський фокус (для менеджерів та спеціалістів, 3 год.)		
«Зелені» постачальники	Як обрати постачальників, які безумовно дотримуються зелених стандартів Принцип «Екологічно нульового терміну» та введення його у типовий шаблон контракту	Кейс, спрямований на розробку критеріїв оцінки постачальників, згідно принципу «Екологічно нульового терміну»
Управління офісними відходами	Перехід на електронний документообіг, мінімізація використання паперу	Практичний кейс на сортування офісних відходів, контроль та облік ресурсних заощаджень
Екологічне лідерство та культура	Роль менеджерів – агент змін. Необхідність заохочення ініціативи; залучення в управління та інноваційний процес	Мозковий штурм присвячений механізму делегування повноважень та реалізацію «зелених» ініціатив

Проаналізувавши запропоновану програму, можемо підсумувати, що функціональні модулі (виробничий та управлінський) мають схожі, але, разом з тим відмінні цілі. Так, мета модулю для виробничого персоналу – мінімізувати витрати ресурсів в процесі виробництва, зберігаючи якість. Мета управлінського модулю – забезпечити екологічну відповідальність у роботі з постачальниками та загалом у системі прийняття рішень, зменшити «офісний слід».

Важливо, на наш огляд, передбачити, що після тренінгу кожен його учасник має подати хоча б одну ідею для «Банку зелених ідей» на рівні відділу,

в якому працює, що сприятиме реальному та швидкому переходу від теорії до практики.

У підсумку розглянемо пропоновані тактичні заходи впровадження пропонованого типу корпоративної культури для операційного рівня, точніше для рівня окремого працівника (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Тактичні заходи щодо закріплення пропонованої корпоративної культури на індивідуальному рівні, 2026 р.

Пропонований захід	Час	Відповідальний	Плановий кошторис, грн
Розробка та запуск онлайн платформи та фізичних скриньок «Банк зелених ідей»	квітень 2026 р.	Керівник IT-відділу, HR-менеджер	15000,0
Конкурс «Зелений герой» для віх категорій персоналу із матеріальною винагородою за найкращу втілену «зелену» ідею	квітень, липень, жовтень, грудень 2026 р.	HR-менеджер, команда з імплементації цілей сталого розвитку	100000,0 (по 25000 у квартал)
Формування волонтерської еко-групи, діяльність якої спрямована на участь в місцевих ініціативах (озеленення, прибирання тощо)	на постійній основі, починаючи з травня 2026 р.	команда з імплементації цілей сталого розвитку	25000,0 (витратні матеріали, засоби захисту)
Разом			140000,0

Також в пт. 3.1 нами було запропоновані ряд удосконалень також видимого рівня корпоративної культури, шляхом:

1) маркування продукції «Еко-відповідально», при цьому оновлюючи дизайн пакування. Відповідальним, на нашу думку, має бути керівник відділу маркетингу, а орієнтовний кошторис – 80,0 тис. грн, що включає дизайн та пробний випуск. Замало зробити лише маркування, необхідно ще й інформувати про значення даного маркування. Для цього доцільно дану інформацію висвітлити на офіційному сайті підприємства, наприклад в такому вигляді (рис. 3.3);

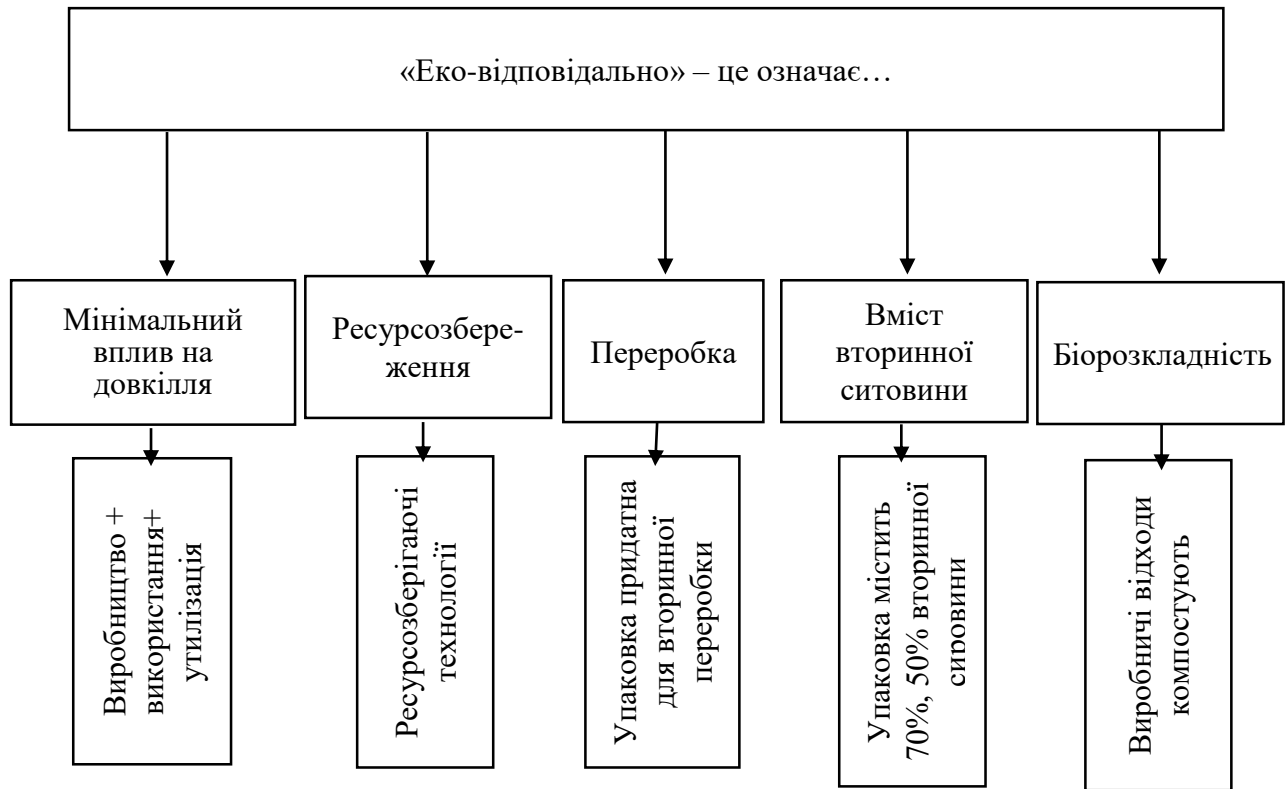


Рис. 3.3. Розкриття сутності маркування «Еко-відповідально», рекомендованого для застосування підприємством, 2026 р. [сформовано на основі 62-64]

2) реалізація програми тотального переходу на енергозберігаюче LED освітлення в усіх приміщеннях: цехах, офісах, допоміжних виробництвах, складах. Відповідальним за даний проєкт модернізації має бути технічно-обслуговуючий відділ, а орієнтовний кошторис 350,0 тис. грн;

3) встановлення на території підприємства та в офісі сортувальних баків, інформаційних стендів «Зелена політика підприємства», присвячених не лише сортуванню, а також вихованню екологічно свідомої поведінки (вимкнути світло, якщо вас нема в приміщенні; закрити кран; негайно повідомити начальника АХЧ, якщо виявлені протікання тощо) [65]. Орієнтовний кошторис складає 30,0 тис. грн.

За допомогою даних табл. 3.12, простежимо обсяг планових витрат на перехід до оновленого гібридного типу корпоративної культури, сформованого на засадах цілей сталого розвитку.

Таблиця 3.12

Плановий кошторисний розрахунок проєкту розвитку корпоративної культури підприємства, 2026 р., тис. грн

Захід	Вартість
Проведення Стратегічної сесії	170,0
Розробка нового Корпоративного Кодексу	20,0
Тренінг «Zero Waste»	90,0
Розробка програми наставництва, яка враховує цілі сталого розвитку	15,0
Тренінги «Резильєнтність», «Адаптація до криз»	60,0
Запуск проєкту «Банк зелених ідей»	15,0
Щоквартальний конкурс «Зелений Герой»	100,0
Формування волонтерської еко-групи	25,0
Маркування продукції «Еко-відповідально»	80,0
Тотальний перехід на LED освітлення	350,0
Встановлення сортувальних баків та інформаційних стендів	30,0
Разом	935,0

Внаслідок реалізації запропонованих рекомендацій очікується отримання інтегрованого економічного ефекту, пов'язаного із: економією споживання електроенергії, води та відповідних витрат; зменшення та переробкою відходів виробництва; впровадженням інновацій, які сприятимуть зниженню собівартості продукції (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Очікуваний економічний ефект від реалізації комплексу пропозицій щодо інтеграції цілей сталого розвитку в корпоративну культуру підприємства, 2026 р.

Показник	Роки		Відхилення 2026 р. від 2024 р.:	
	2024	2026	абсолютне (+/-)	відносне (%)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	745638,0	879852,0	134214,0	18,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	504696,0	464320,0	-40376,0	-8,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	58953,0	70745,0	11792,0	20,0
Рівень рентабельності, %	11,7	15,2	3,5	x
Зарплатовіддача, грн	8,6	9,6	1,0	11,6
Планові інвестиції, тис. грн	-	935,0	935,0	x
Економічний ефект, тис. грн	-	10857,0	x	x

Крім економічного ефекту у розмірі 10857 тис. грн., який швидко окупається, очікується комплексний соціальний ефект, який також має прямий вплив на фінансові показники підприємства. Він полягає в зменшенні рівня плинності кадрів, а це автоматично зменшує витрати на пошук, відбір та онбордінг персоналу; збільшення рівня задоволеності та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; посилення іміджу підприємства та рівня лояльності споживачів через екологічність продукції, конкурентну ціну що доповнюється високою якістю, а також соціально відповідальної поведінки підприємства.

Життєздатність наведених пропозицій підтверджена їх успішною апробацією на науково-практичних конференціях [66, с. 279-282; 67] та шляхом публікування статті у науковому журналі України [68].

Висновки до розділу 3.

1. Стратегічний напрямок пропонованих удосконалень полягає у переході до функціонування на засадах сталого розвитку, як критично важливої основи для довгострокової конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

2. Запропоновано гібридний тип корпоративної культури, який поєднує адхократичний тип, в основі якого лежить заохочення інноваційного розвитку підприємства, клановий тип, який спрямований на формування та підтримку високої лояльності персоналу та екологічний тип, в основі якого лежить соціальна та екологічна відповідальність.

3. Запропоновано посилити базовий рівень цінностей, інтегруючи принципи екологічної відповідальності, «тотальної якості та ощадливості».

4. З метою впровадження оновленої корпоративної культури запропоновано застосувати комплексний підхід, який передбачає комплекс заходів на всіх рівнях корпоративної культури (базовому, прихованому,

видимому), включаючи оновлення Корпоративного кодексу та модернізацію інфраструктури підприємства (LED освітлення, сортувальні баки).

5. Для успішної адаптації до оновленого типу корпоративної культури рекомендовано застосовувати «зелене» лідерство, реалізуючи через інклюзивне трансформаційне лідерство, яке передбачає залучення всього персоналу – від топ-менеджменту, шляхом включення до системи їх КРІ екологічних, до рядових працівників – через «Банк зелених ідей», перетворюючи весь персонал на агентів змін.

6. Ключові зміни, пов'язані з інтеграцією цілей сталого розвитку та оновлення набору цінностей підприємства пропонувано формалізувати на стратегічному рівні, шляхом проведення Стратегічної сесії та оновлення змісту Корпоративного кодексу.

7. На командному, функціональному рівні пропонується організація «зелені команди» та проведення спеціалізованих тренінгів «Zero Waste» для швидшого переходу від теорії до ресурсозберігаючої практики, через практикоорієнтоване навчання.

8. Видимий рівень корпоративної культури запропоновано удосконалити через маркування продукції «Еко-відповідально» та підвищення прозорості сайту підприємства щодо екологічної та соціальної відповідальності, а також через еко-модернізацію інфраструктури підприємства.

9. Планові інвестиції у 2026 р. 935,0 тис. грн та реалізація запропонованих змін очікувано матиме чистий економічний ефект у розмірі 10857,0 тис. грн, що отримується, зокрема, завдяки зростанню чистого прибутку на 20,0 %, зниження собівартості продукції на 8,0 %. Очікується додатковий соціальний ефект, що полягає у збільшенні лояльності, задоволеності персоналу, зменшенні рівня його плинності, посиленні бренду та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура – це ключовий інструмент управління, що базується на спільних цінностях та формує поведінку і унікальний образ підприємства; являє собою сукупність цінностей, правил, базових переконань, спрямованих об'єднати персонал та забезпечити стратегічну відповідність між баченням керівництва та поведінкою співробітників, прямо впливаючи на безпекові аспекти діяльності підприємства. Корпоративна культура виконує ряд важливих функцій: мотиваційну, регулюючу, об'єднувальну, стабілізуючу та підтримуючу. Не зважаючи на різноманітність типів корпоративної культури її успіх залежить від лідерства, розвиненості системи комунікації, практики управління змінами на підприємстві.

2. Сталий розвиток підприємства передбачає збалансоване поєднання економічної, соціальної та екологічної складової. Функціонувати на засадах сталого розвитку означає формування менеджменту та виробництва таким чином, щоб максимально сприяти досягненню визначених ООН 17 цілей сталого розвитку. Ключовим механізмом є інтеграція філософії, цінностей, стратегії в корпоративну культуру підприємства. Серед основних інструментів даного процесу є: якісне навчання, ефективне лідерство, відкрита внутрішня комунікація, управління залученістю персоналу.

4. Досліджуване підприємство веде власну історію з 1965 р., спеціалізуючись на виробництві та реалізації пива, напоїв на основі солоду, безалкогольних напоїв, квасу. Застосовує корпоративну стратегію стабілізації з елементами зростання, серед маркетингових стратегій надає перевагу диференціації з елементами фокусування, роблячи акцент на високій якості, крафтовості, автентичному бренді. Серед сильних сторін діяльності підприємства можна зазначити: високу лояльність споживачів, сильний бренд, запатентовані технології, екологічність виробництва, фінансову стійкість, кваліфікований персонал. А серед слабких сторін: висока собівартість,

залежність від постачальників, логістичні ризики, втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію, обмеження зовнішньоекономічної діяльності.

5. Аналіз діяльності підприємства за 2020-2024 рр. підтвердив успішність обраної стратегії та наявний потужний потенціал, не зважаючи на зовнішні виклики, головним чином спричинені військовою агресією проти України. Зокрема, на структуру персоналу вплинула війна – середньоспискова чисельність зменшилася на 6,2 %, а в структурі персоналу на 28,1 % меншою стала чисельність працівників чоловічої статі. Підприємство активно оновлює виробничу базу, про що свідчить зростання середньорічної вартості основних засобів на 59,5 % з одночасним підвищенням ефективності їх використання – на 49,1 % (показник фондівдачі). Середньорічна вартість зросла в 1,7 рази, але тривалість одного обороту збільшився на 18 днів. Підприємство зберегло власну прибутковість та рентабельність в досліджуваному періоді: чистий прибуток зріс на 85,3 %, рівень рентабельності на 2,7 в. пт і склав у звітному році 11,7 %. Разом з тим, собівартість зросла в 2,5 рази.

6. Наявна корпоративна культура підприємства ґрунтується на поєднанні якості, інноваційності, автентичності, традицій та соціальної відповідальності. Підприємство має сильний, впізнаваний бренд; стабільний колектив (рівень плинності кадрів у 2024 р. 6,6 %); досить лояльний персонал, завдяки матеріальній мотивації (середньомісячна оплата праці зросла на 96,9 %), що позитивно відображається на ефективності їх праці – зарплатовіддача зросла на 29,9 %, в т. ч. завдяки наявності тісного прямого зв'язку між показниками витрати на оплату праці, соціальні заходи та продуктивністю праці (коефіцієнт кореляції = 0,96). Діюча корпоративна культура представляє симбіоз адхократичної та кланової культур, і відповідає обраній стратегії диференціації. Разом з тим, загальний рівень розвитку корпоративної культури знаходиться на середньому рівні, що викликано необхідністю приділення більшої уваги базовому її рівню.

З метою удосконалення корпоративної культури підприємства на засадах цілей сталого розвитку було запропоновано:

1. Застосувати гібридний тип корпоративної культури, що поєднує адхократичний тип, орієнтований на інновації та застосування «зелених» технологій, клановий тип, в основі якого лежать: співпраця, підтримка лояльності та задоволеності персоналу, низька його плинність, екологічний тип, що базується на екологічній та соціальній відповідальності, ресурсозбереженні.

2. Трансформацію корпоративної культури запропоновано починати з глибинного рівня, впроваджуючи принципи екологічної відповідальності та оновлюючи перелік цінностей підприємства, додаючи цінність – «тотальна якість та ощадливість».

3. Комплексний підхід до впровадження наведених змін, який охоплює трансформацію базового, прихованого та видимого рівнів корпоративної культури, акцентуючи увагу на наступних змінах: цінності, розвиток персоналу, комунікація, бренд, інфраструктура підприємства.

4. Механізм інклюзивного трансформаційного лідерства, який реалізується на трьох рівнях: стратегічному – полягає у формалізації змін через проведення Стратегічної сесії та оновлення Корпоративного кодексу, введення «екологічних КРІ» для менеджерів; командному або функціональному, шляхом формування «зелених команд», навчання персоналу («Zero Waste»), делегування повноважень для реалізації еко-ініціатив, формування волонтерської еко-групи; індивідуальному – через запуск проєкту «Банк зелених ідей», запровадження щоквартального конкурсу «Зелений Герой», з метою стимулювання ініціативи «знизу-вгору», перетворюючи таким чином кожного співробітника на агента змін.

5. Удосконалення інфраструктури підприємства як елементу видимого рівня корпоративної культури через еко-модернізацію (LED освітлення, інформаційні стенди та таблички-нагадування, сортувальні баки).

6. Маркетинговий акцент робити не лише на якості продукції, але й на її екологічності, маркуючи продукцію – «Еко-відповідально» та

розшифрування даного маркера за допомогою офіційного сайту, що очікувано посилить бренд та лояльність споживачів.

7. Очікувані ефекти економічний та соціальний. Економічний полягає у зростання чистого прибутку на 20,00% (11792,0 тис. грн), рентабельності на 3,5 в. пт, зарплатовіддачі – на 11,6 %, зменшення собівартості за рахунок ресурсо- та енергозберігаючих технологій – на 8,0 %. Загалом планові інвестиційні витрати становлять 935,0 тис. грн, а економічний ефект – 10857,0 тис. грн.

Соціальний ефект полягає у зростанні резильєнтності персоналу, зниженні його плинності, підвищенні трудової мотивації, креативності за рахунок реальної інтеграції цінностей, розвитку ініціативності та автономії, удосконалення системи мотивації, а також у посиленню бренду та позиції підприємства як соціально відповідального суб'єкту господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чайка Г.П. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 442 с.
2. Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Шаповал В. В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 4. С. 138-144. URL : <https://surl.lt/dsfgef> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328-330.
4. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації. Київ: 2016. 58 с.
5. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139-144. URL : <https://surl.lu/qvtzkz> (дата звернення: 21.07.2025).
6. Anjum Z. What is Corporate Culture? What are visible signs of a business's culture? URL : <https://surl.li/tpovzz> (дата звернення: 21.07.2025)
7. Глива С. Р., Передало Х. С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL : <https://surl.li/fymuxv> (дата звернення: 21.07.2025).
8. Хомич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105-116.
9. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9-16.
10. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має бути? URL : <https://surl.li/reyaqg> (дата звернення: 21.07.2025)
11. Створення корпоративної культури в компанії. URL :

<https://surl.li/npxces> (дата звернення: 22.07.2025).

12. What Are the Key Components of Corporate Culture? URL : <https://surl.li/mivejf> (дата звернення: 22.07.2025).

13. Butenko D., Nemashkalo K. Korporate culture as a component of motivational management. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL : <https://surl.cc/wglnab> (дата звернення: 22.07.2025).

14. Ghaleb B. D. S. The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. Issue 3. Vol. 2. pp. 727-735. DOI: <https://surl.li/jdnaes> (дата звернення: 22.07.2025).

15. Denison D. R., Mishra A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 1995. Vol. 6(2), pp. 204-223.

16. Bass B. M., Avolio B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*. 1993. pp. 112-121.

17. Chatman J. A., Cha S. E. Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*. 2003. Vol. 45(4), pp. 20-34.

18. Chouinard Y., Stanley V. The Responsible Company: What We've Learned from Patagonia's First 40 Years. Patagonia Books, 2012.

19. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60(11), pp. 2835-2857.

20. Graham J. R., Grennan J., Campbell R. H., Rajgopal S. Corporate culture in a new era: Views from the C-suite. *Journal of Applied corporate finance*. 2023. 07. Dec. URL : <https://surl.cc/mmsric> (дата звернення: 23.07.2025).

21. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL : <https://surl.li/xsjyug> (дата звернення: 23.07.2025).

22. Види і типи корпоративної культури (2020). Офіційний веб-сайт платформи Evercar. URL: <https://surl.li/tobiny> (дата звернення: 24.07.2025).

23. Charles Handy Model of Organization Culture. Офіційний веб-сайт Management Study Guide. URL: <https://surl.li/nvgvxx> (дата звернення:

24.07.2025).

24. Teaching guide: Handy`s culture. Офіційний веб-сайт AQA. URL: <https://surl.li/nwacqc> (дата звернення: 24.07.2025).

25. Handy`s model of organizational culture. Офіційний веб-сайт Tutor2u. URL: <https://surl.lu/ravbbp> (дата звернення: 24.07.2025).

26. Overview of Organizational Culture. Офіційний веб-сайт Free Management Library (2022). URL: <https://surl.li/nlbixn> (дата звернення: 24.07.2025).

27. Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types. Офіційний веб-сайт iEduNote (2015). URL: <https://surl.li/tylmao> (дата звернення: 24.07.2025).

28. Deal and Kennedy`a cultural model. Офіційний веб-сайт Changing Minds (2021). URL: <https://surl.li/dbyfgi> (дата звернення: 24.07.2025).

29. Deal and Kennedy`a cultural model. Офіційний веб-сайт MindTools (2017). URL: <https://surl.li/pnoarl> (дата звернення: 24.07.2025).

30. How these 4 typed of organizational culture define your company. Офіційний веб-сайт Built in (2021). URL: <https://surl.li/tvvdhxk> (дата звернення: 24.07.2025).

31. Four types of corporate culture. Офіційний веб-сайт The Fivescoat Consulting Group (2020). URL: <https://surl.li/oxilar> (дата звернення: 24.07.2025).

32. Граціотова Г.О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 25-33. URL: <https://surl.li/enygot> (дата звернення: 27.07.2025).

33. Череп А. В., Веремєєнко О. О., Маказан Є. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 22-25. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf (дата звернення: 27.07.2025).

34. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11-15.

35. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 139-144.

36. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://surl.lu/xcvgar> (дата звернення: 27.07.2025).

37. Цілі сталого розвитку. URL: <https://surl.li/dspccd> (дата звернення: 30.07.2025).

38. Дунська А.Р., Письмена У.Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <https://surl.li/snexjr> (дата звернення: 30.07.2025).

39. Мануилов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60-64. URL: <https://surl.li/pvlhsm> (дата звернення: 30.07.2025).

40. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

41. Iepifanova I., Bolotnov D. Le place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Vol. 3, pp. 335-338.

42. Katamadze G. Business entity's preventive-anti-crisis strategy model and possibilities of its implementation in Georgia. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. Vol. 6, pp. 38-45.

43. Stroiko T., Kharus H. Anti-crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises. *Free Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3(4), pp. 44-51.

44. Передерій Т. Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://surl.li/ldvzsr> (дата

звернення: 15.08.2025).

45. Тарасюк О.В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (111). С. 51-63. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/325967/315858> (дата звернення: 15.08.2025).

46. Грицан Ю.І., Будько О.В., Волощенко Л.А., Крамаренко Є.В. Концептуальні засади управління сталим розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2(9). DOI: <https://surl.lu/fzmnprv> (дата звернення: 15.08.2025)

47. Universality and the SDGs: A Business Perspective – 2016. SDG Fund. URL: <http://www.sdgfund.org/universality-and-sdgs> (дата звернення: 15.08.2025)

48. Ящишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <https://surl.li/ifeuvw> (дата звернення: 15.08.2025)

49. Про компанію. Історія. URL: <https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 20.10.2025)

50. The Best Definitions of Organizational Culture. The Human Capital Hub. 27.08.2020. URL: <https://bit.ly/3SOONNcS> (дата звернення: 20.10.2025).

51. Білорус Т. В., Фокіна М. І. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://surl.li/nhgjca> (дата звернення: 15.10.2025).

52. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356–396

53. Прушківський В. Г., Литовка В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 106-111. URL: <https://surl.lu/ggtdlh> (дата звернення: 22.10.2025).

54. Бондаренко С., Бондаренко Б., Годз В. Зелене і цифрове лідерство та їх вплив на ефективність реалізації стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://surl.lt/lqyrme> (дата звернення:

23.10.2025).

55. Мосій О. Б., Никитюк Г. І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. *Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Світ наукових досліджень»*. Вип. 26. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2024. 343 с. URL: <https://surl.li/tmaaqs> (дата звернення: 23.10.2025).

56. Новикова О. Що таке інклюзивне лідерство? URL: <https://www.alltogether.jobs/blog/inclusive-leadership> (дата звернення: 23.10.2025).

57. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4534/4477/> (дата звернення: 25.10.2025).

58. Стратегічна сесія: як створити ефективний план для бізнесу. URL: <https://surl.li/kqsofc> (дата звернення: 25.10.2025).

59. ГО «Агенція сталого розвитку». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37386775/ (дата звернення: 25.10.2025).

60. Принципи зеленої післявоєнної відбудови України Екодії. URL: <https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ua.html> (дата звернення: 26.10.2025).

61. Чистий нуль: вирішальний крок до стійкого майбутнього. URL: <https://www.isoprioritet.com.ua/uhvalennya-chystogo-nulya-vyrishalnyj-krok-do-stijkogo-majbutnogo/> (дата звернення: 26.10.2025).

62. Збірка кейсів «Європейські практики екологічної відповідальності та свідомого споживання» / О.А. Зінченко та ін., Дніпро : 2023. 172 с. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/Jean%20Monnet/Zbirka%20keisiv_DOC.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

63. Що таке екологічна відповідальність бізнесу і чому це. Офіційний веб-сайт. Блог Небайдужості. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/ekologichna-vidpovidalnist-biznesu-shho-cze-take-i-chomu-cze-vazhlyvo/> (дата звернення: 27.10.2025).

64. Ладунка І. С., Симоненко Д. А. Екологічна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/155.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

65. Маєвська К. П'ять «зелених» звичок: як стати еко-френдлі в офісі? URL: <https://budni.robota.ua/career/yak-staty-eko-frendli-v-ofisi> (дата звернення: 28.10.2025).

66. Сазонова Т., Жижка Н., Порожнюк О. Управління конфліктами в колективі підприємства як складова корпоративної культури. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 279-282. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk230925tom1sekciji1-4.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

67. Сазонова Т.О., Жижка Н. Г., Прійдан Н. І. «Зелена» ДНК бізнесу: роль корпоративної культури у реалізації соціальних проєктів та досягненні цілей сталого розвитку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Вип. 3.

68. Сазонова Т. О., Жижка О. Г., Прійдан Н. І. Реалізація соціальних проєктів як елемент соціально відповідальної корпоративної культури підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.