

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Формування корпоративної культури Карлсберг Юкрейн як основи
іміджу компанії»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб2 _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Шуліка В. С.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент

Головань О. О.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Шуліка Владислав Сергійович _____

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури Карлсберг Юкрейн як основи іміджу компанії»

керівник роботи: Головнь О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № _____ 2226-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи статистична інформація підприємства, внутрішні звіти, научно-дослідницькі роботи, зарубіжні та вітчизняні матеріали, Інтернет джерела

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

4 таблиці

5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О.О.		
2	Головань О.О.		

7. Дата видачі завдання 04.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	січень	
2.	Затвердження змісту роботи.	січень	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	січень	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	лютий	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	лютий	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	березень	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	березень	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	травень	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	травень	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	червень	
11.	Проходження нормоконтролю.	червень	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	червень	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

(підпис)

В. С. Шуліка

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 54 с., 7 рис., 6 табл., 31 джерел.

Об'єкт дослідження: процеси та умови формування корпоративної культури.

Предмет дослідження: роль боку іміджу у розвитку корпоративної культури Carlsberg Ukraine.

Метою роботи було дослідити питання формування іміджу та актуального становища корпоративної культури на українському підприємстві Carlsberg Ukraine в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Методом дослідження виступає аналіз вторинних даних, обробкою теоретичного матеріалу, проведення статистичного та контекст-аналізу, дослідження результатів соціальних опитувань підприємства.

Робота була виконана на тему «Формування корпоративної культури Карлсберг Юкрейн як основи іміджу компанії», має 2 розділи та загальну суму підрозділів у кількості 7, вступ, висновки та пропозиції, перелік використаних джерел.

В ході роботи, було проаналізовано різні аспекти корпоративної культури Carlsberg Ukraine. Дослідження виявило значення корпоративної культури як важливого нематеріального ресурсу, що має значний вплив на ефективність роботи підприємства. Було виявлено, що вона суттєво впливає на ринкову вартість компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Корпоративна культура є важливим чинником у питаннях розвитку та формування іміджу компанії серед конкурентів, створення позитивного образу компанії, підвищення її репутації та забезпечення лояльності клієнтів. Використовуючи різні наукові матеріали для аналізу та дослідження поставленої теми роботи, було розглянуто роль особливості формування та устрою ланки головного управління компанії, її стиль та специфіку взаємодії зі штатом підприємства. Завдяки цьому, досягнуто результату в питанні корпоративної культури у забезпеченні соціальних зв'язків, комунікативно-інформаційного спілкування та гармонізації відносин між роботодавцями і найманими працівниками.

Під час фінальної роботи над дослідженням було представлено та запропоновано перелік заходів для покращення існуючої системи. Наприклад: запровадження колективного наставництва, перегляд існуючої системи корпоративної культури, збільшення витрат на одного працівника, вдосконалення існуючих цифрових систем, покращення іміджу через цілі сталого розвитку та корпоративні цінності.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КУЛЬТУРА, СПІВПРАЦЯ,
МОТИВАЦІЯ, РИНОК, РОЗВИТОК, ІМІДЖ, ПРАЦІВНИК, ЦІННОСТІ,
ОРГАНІЗАЦІЯ

ABSTRACT

Bachelor's Thesis: 54 pages, 7 figures, 6 tables, 31 sources.

Object of Research: Processes and conditions of corporate culture formation.

Subject of Research: The role of image in the development of corporate culture at Carlsberg Ukraine.

Purpose of the Work was to study the formation of the corporate image and the current state of corporate culture at the Ukrainian enterprise Carlsberg Ukraine in an unstable external environment.

Research Methods include analysis of secondary data, processing theoretical material, conducting statistical and content analysis, and investigating the results of the company's social surveys.

The thesis titled "Formation of Corporate Culture at Carlsberg Ukraine as the Foundation of the Company's Image" consists of 2 chapters and 7 sub-chapters, an introduction, conclusions and recommendations, and a list of references.

The research analyzed various aspects of corporate culture at Carlsberg Ukraine. It revealed the significance of corporate culture as an important intangible resource that significantly impacts the company's operational efficiency. It was found that corporate culture greatly influences the company's market value, enhancing its competitiveness and market resilience. Corporate culture is a crucial factor in the development and formation of the company's image among competitors, creating a positive company image, boosting its reputation, and ensuring customer loyalty. Using various scientific materials for analysis and research on the topic, the study examined the peculiarities of the formation and structure of the company's main management chain, its style, and the specifics of interaction with the enterprise's staff. This approach achieved significant results in ensuring social connections, communicative and informational interaction, and harmonizing relations between employers and employees.

During the final stages of the research, a list of measures to improve the existing system was presented and proposed. These measures include the introduction of collective mentoring, reviewing the existing corporate culture system, increasing expenditure per employee, enhancing existing digital systems, and improving the company's image through sustainable development goals and corporate values.

CORPORATE CULTURE, CULTURE, COOPERATION, MOTIVATION, MARKET, DEVELOPMENT, IMAGE, EMPLOYEE, VALUES, ORGANIZATION

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПРаТ – Приватне акціонерне товариство

Компанія – Carlsberg Ukraine

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Основна сутність та складова корпоративної культури	10
1.2 Методи формування та управління корпоративною культурою	13
1.3 Роль корпоративної культури у формуванні іміджу компанії	17
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ CARLSBERG UKRAINE В СУЧАСНИХ УМОВАХ	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика Carlsberg Ukraine	21
2.2 Вплив факторів зовнішнього середовища на формування корпоративної культури компанії	29
2.3 Система цінностей Carlsberg Ukraine під час війни	35
2.4 Шляхи удосконалення корпоративної культури Carlsberg Ukraine	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	51

ВСТУП

Сучасна ситуація на світовому ринку праці дедалі активніше озвучує вимоги споживачів до якісних умов праці, включаючи гідну оплату праці, соціальні пакети, кар'єрне зростання тощо. Ставлення роботодавців до співробітників багато в чому визначається корпоративною культурою компанії, яка є невід'ємною частиною заохочення працівників і найму персоналу, задаючи інтеграцію цінностей, норм поведінки та традицій, які визначають спосіб функціонування організації.

Актуальність теми. Українські підприємства, які знаходяться на життєвому шляху важких випробувань, такому як війна, особливо повинні цінувати важливість корпоративної культури для стабільності та збереження життєздатної компанії. Ця тема стає все популярнішою, оскільки компанії усвідомлюють, що сильна корпоративна культура допомагає залучати й утримувати талановитих спеціалістів і підвищувати їх продуктивність. Тому вивчення цього явища є важливим не тільки для внутрішнього клімату компаній, але й для їх конкурентної переваги в глобальному ринковому середовищі. Наразі, цей розділ менеджменту переживає зміни як у теоретичній концепції, так і в практичній, намагаючись вивести нові поняття в тему вивчення, стимулюючи розвиток системи управління, організації та контролю.

Об'єктом дослідження є процеси та умови формування корпоративної культури.

Предметом дослідження є роль боку іміджу у розвитку корпоративної культури Carlsberg Ukraine.

Метою роботи було дослідження питання, формування іміджу та актуального становища корпоративної культури на українському підприємстві Carlsberg Ukraine в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Щоб реалізувати поставлену роботу було виконано наступні завдання:

- вивчено теоретичні аспекти корпоративної культури, включаючи визначення, основні складові, методи дослідження;
- здійснено аналіз факторів зовнішнього середовища (PEST-аналіз), що впливають на діяльність "Carlsberg Ukraine";
- оцінено вплив корпоративної культури на імідж компанії Carlsberg Ukraine в українському ринковому середовищі;
- здійснено аналіз сучасного стану корпоративної культури компанії;
- здійснено висновки щодо важливості корпоративної культури для успішної діяльності підприємства в сучасних умовах.
- досліджено практичний досвід формування корпоративної культури на підприємствах і специфіку цього процесу в "Carlsberg Ukraine";
- запроваджено та розглянуто шляхи та наявні аспекти для вдосконалення корпоративної культури;

Інформаційною базою дослідження послужили наукові дослідження в області об'єкта дослідження, окремі узагальнені результати наукових досліджень, інформаційна база підприємства та його внутрішніх звітів, наукова література.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЇ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основна сутність та складова корпоративної культури

Кожна компанія, незалежно від її масштабів та специфіки діяльності, має свої унікальні риси функціонування та управління. Ці риси становлять фундаментальну складову, яка визначає ефективність її діяльності та конкурентну перевагу на ринку. Іншими словами, ця складова представляє собою систему цінностей, вірувань, норм, символів та практик, які визначають та впливають на спосіб діяльності та взаємовідносини всередині організації. Ці цінності та переконання відображають основні принципи, якими керуються у своїй поведінці та прийнятті рішень працівники на всіх рівнях. Норми встановлюють рамки поведінки та взаємодії між працівниками, а також створюють основу для формування організаційної культури. Символи, що використовуються в компанії, можуть бути візуальними (логотипи, слогани) або поведінковими (традиції, ритуали), і вони відіграють важливу роль у зовнішньому сприйнятті та розпізнаванні організації [21, 26].

Зі сказаного вище буде можна сформулювати поняття корпоративній культурі: корпоративна культура – це система норм, правил, цінностей, ідеалів і переконань, які характеризують компанію та надають їй самобутності.

Однак це поняття не можна охарактеризувати як цілком коректне, враховуючи історичну складову та специфіку такого культурного явища в бізнесі, як корпоративна культура. Варто звернутися до вчених і дізнатися їхню думку з цього приводу, які вклали свої сили і роки життя в дослідження і розвиток такого поняття, як «корпоративна культура»:

– Едгар Шайн (Edgar Schein): Він вважає корпоративну культуру за “систему спільних прийомів, вірувань та цінностей, які прийняті та закріплені всередині організації і впливають на її членів на рівні мислення та поведінки” [1, с. 2, 3].

– Девіс Стенлі (Davis Stanley): Пропонує визначення корпоративній культурі як “сукупності спільних відчуттів, уявлень та цінностей, які притаманні учасникам організації та їхній спільноті, які впливають на їхні взаємини та на роботу організації в цілому” [2, с. 3, 4, 6].

Також, слід звернути увагу на більш сучасний погляд визначенню цього поняття:

– Лариса Тешева: Вона визначає поняття «корпоративна культура» як сукупність унікальних норм і моделей поведінки, формальних і неформальних правил та принципів, а також цінностей, які пройшли процес формування в організації під час внутрішньої інтеграції та спроб адаптацій до навколишнього середовища, зокрема зовнішнього. [3, с. 85].

Основна ідея, на яку хотілося б звернути увагу, яка далі буде розглянута в роботі, полягає в тому, що всі аспекти корпоративної культури є основою для формування конкурентоспроможного іміджу компанії чи організації, яка повинна розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на покращення як своїх процесів, так і компанії, в якій вона функціонує.

Таким чином, можна зрозуміти, що дати остаточне та вірне тлумачення такому поняттю як корпоративна культура – дуже складно. У світі бізнесу, де кожна організація має свою унікальну динаміку, підходи до формування корпоративної культури відрізняються. Корпоративна культура динамічна, розвивається з часом і впливає на всі аспекти життя організації. Доведено зайвий раз, що це не статичне поняття, яке можна чітко визначити, а тому про нього краще думати як про живий організм, який живе мінливими процесами постійних змін та адаптацій.

У корпоративній культурі комунікаційний процес охоплює як формальні, так і неформальні методи спілкування в організації, сприяючи обміну

інформацією та встановленню взаєморозуміння між працівниками. Сформована система внутрішньоорганізаційних зв'язків між структурними підрозділами відображає взаємини між різними відділами і рівнями управління, сприяє координації діяльності та взаємодії між ними. Згідно з іншим підходом, в структурі корпоративної культури підприємства виділяються такі компоненти [4]:

- особисті, колективні та загальноорганізаційні інтереси і їх узгодженість;
- психологічна атмосфера та поведінкові норми, встановлені на підприємстві;
- стиль управління;
- рівень задоволеності працівників умовами праці та можливостями для відпочинку;
- самоідентифікація співробітників, їхня асоціація власного майбутнього з розвитком підприємства [4].

Культура робочого середовища є важливим елементом маркетингової стратегії, що визначає напрямок розвитку компанії та її важливу позицію на ринку. Створення спільних цінностей для всіх співробітників в рамках корпоративної культури забезпечує злагоджену командну роботу та сприяє розвитку людського потенціалу. Культура компанії формує напрямок її розвитку та визначає основний вектор її діяльності. Створюючи єдиний культурний аспект, вона допомагає визначити, як узгодити особисті цілі співробітників з цілями організації. Впровадження ефективної корпоративної культури також сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, покращенню продуктивності праці та стимулюванню інноваційного розвитку. Сильна корпоративна культура робить компанію привабливою не лише для працівників, але й для клієнтів та партнерів, які є важливими факторами успіху в конкурентному середовищі [4].

Після визначення цих компонентів для розгляду також представлені складові елементи, які будуть представлені на рисунку 1.1.

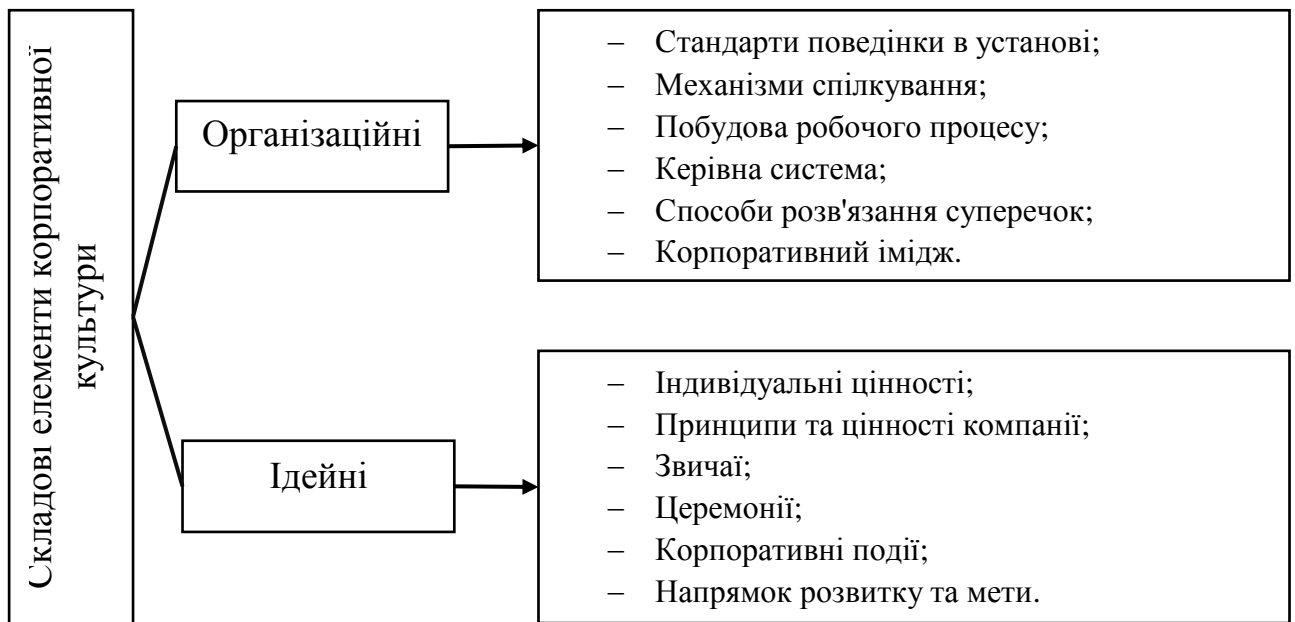


Рисунок 1.1 – Складові елементи корпоративної культури [3, с.87]

1.2 Методи формування та управління корпоративною культурою

Досить важливо, щоб співробітники, незалежно від того, в якій галузі управління вони працюють, не були байдужі до того, чим вони зайняті і що вони роблять. Для цього необхідно мати найвищі цінності, які будуть рухати співробітниками, змушуючи їх ефективно виконувати завдання та досягати цілей протягом робочого дня. На сьогодні багато сучасних організацій все більше звертають увагу на вплив корпоративної культури на діяльність і позиціонування компанії як суб'єкта господарювання, природньо, бажаючи мати чітко визначену і функціонуючу культуру всередині своєї організації. Керівникам доступний широкий спектр моделей, курсів, методів, програм і цифрових інструментів, які допоможуть їм формувати, розвивати або тренувати свою корпоративну культуру. Але багато з цих методів не спиралися на сильну науку. Натомість бізнес-помічники та фірми намагалися знайти нові способи пояснити та підтвердити концепцію корпоративної культури. Оскільки створення та поширення культури в компанії розглядається як складна й чутлива річ, багато людей, які вивчають бізнес, як-от Peters & Waterman, Johnson і Robbins, звернули на це увагу. Це перетворило вивчення

корпоративної культури на велику комерційну справу. Але, як каже один із дослідників питання корпоративної культури, багато з того, що виросло з цього, було надто широким і не містило твердих ідей, які могли б показати керівникам, як вибрати найкращу культуру для свого робочого місця[3, 22].

Сфера корпоративної культури привертає значну увагу протягом останніх двох десятиліть. Широке коло питань і проблем було розглянуто як в сучасних організаційних дослідженнях, так і в бізнес-дискусіях. В результаті цього постійного інтересу, тема була розглянута з різних підходів і перспектив, і були зроблені висновки про те, що таке організаційна культура, як вона формується, що вона включає в себе і на що вона впливає. Незважаючи на зростаючий інтерес, лише деякі теми в цій сфері обговорюються послідовно і всебічно. Ідея культури та її походження є однією з тих тем, які в організаційних дослідженнях сприймаються як належне, а не як такі, що заслуговують на глибше розуміння. Більшість дослідників цікавляться не стільки походженням організаційної культури, скільки її зв'язком з різними аспектами діяльності організації, такими як продуктивність, відданість та інновації. Корпоративна культура є важливим аспектом сучасних організацій, а її походження і те, як вона формується, є питаннями, які необхідно дослідити для глибшого розуміння її загального впливу[23, 30].

Щодо процесу формування корпоративної культури, він знаходиться у тісному взаємозв'язку з загальними проблемами розвитку культурного середовища в країні та світі, а також інтелектуальних, моральних і творчих якостей як окремої особистості, так і всього людства. Формування корпоративної культури компанії, в свою чергу, здійснюється через різноманітні функції, які вона виконує. Цей процес є багатограним і комплексним, адже включає не тільки внутрішні аспекти організації, але й зовнішні впливи, такі як соціальні та культурні тенденції, глобальні зміни і технологічні інновації. Усе це разом створює основу для розвитку єдиних корпоративних цінностей та норм поведінки, які допомагають співробітникам відчувати себе частиною великої та згуртованої команди. Для розгляду

виокремлених функцій корпоративної культури пропонується звернути увагу на таблицю 1.1

Таблиця 1.1 – Функції корпоративної культури [4, с.85, 86].

Інтеграційна	Функція корпоративної культури відповідає за створення відчуття рівності між співробітниками, формування їх спільності та почуття приналежності до компанії для того, щоб вони могли відчувати себе частиною єдиної системи.
Нормативна	Полягає у встановленні норм прийнятної поведінки всередині компанії.
Заміщувальна	Дозволяє заміщати офіційні механізми управління та неабияк зменшити потік формальних розпоряджень та наказів керівництва.
Регулююча	Включає неписані, неформальні правила та норми поведінки в компанії, порівнюючи реальну поведінку працівника з прийнятними нормами. Вона контролює взаємовідносини між членами колективу, зберігає стабільність та зменшує ймовірність виникнення конфліктів.
Пізнавальна	Необхідна для пізнання принципів корпоративної культури працівником, та засвоєння їх ще на стадії адаптації, чим сприяє комфортному включенню в життя колективу.
Комунікативна	Функція сприяє ефективній взаємодії та взаєморозумінню між працівниками завдяки встановленим нормам поведінки та цінностям.
Охоронна	Ця функція потрібна для зменшення негативного впливу зовнішніх факторів, створюючи своєрідний «бар'єр», який захищає компанію від загрозливих і небажаних впливів ззовні.

Продовження таблиці 1.1

Інформаційна	Включає передачу досвіду та створення системи знань в компанії. Допомогає накопичувати, зберігати та поширювати критичну інформацію.
Мотиваційна	Забезпечує додаткові стимули та можливості для співробітників, сприяючи їх ефективній роботі в правильному напрямку для досягнення поставлених цілей.
Формування іміджу організації	Функція спрямована на формування іміджу компанії у соціальному середовищі через акцент на її цінності, які вона приймає не лише всередині, а й активно відображає на зовнішньому рівні, що сприяє створенню її позитивного образу.
Управління якістю	Функція полягає на переході від якісного виконання завдань до виробництва високоякісної продукції. Вона також гарантує ефективне усунення неефективних та негативних аспектів корпоративної культури в організації з плином часу.
Освітня та розвиваюча	Забезпечує постійний процес самовдосконалення співробітників і розширення їхніх знань, що сприяє покращенню корпоративної культури та загальної продуктивності компанії.

Формування та контроль над корпоративною культурою є досить складним завданням, для вирішення якого найчастіше призначається окрема людина на окрему посаду. Якщо спиратися на досліджений матеріал, то можна зробити такий висновок, що основним інструментом і методом наведення порядку в культурі організації для керівника може бути щоденна праця власним прикладом. Якщо казати іншими словами, то якщо співробітники або громадськість бачить, що тобі не байдужий клієнт, то в цій організації не прийнято погано ставитися до клієнтів. Україна це та держава, в якій роль першої особи в організаціях впливає на корпоративну культуру практично на

всіх рівнях – а в деяких випадках навіть на найглибших – для співробітників. Цей вплив досить великий і відчутний, тому що працівник починає копіювати поведінку своїх керівників, намагаючись прийняти, що є добром, а що є злом. Тому сама верхівка менеджменту компанії є рушієм управління та змін у корпоративній культурі, адже її особлива поведінка стане основою корпоративної культури компанії. Звідси можна зробити висновок, що основним завданням керівництва компанії буде відповідальність за якість поведінки та моральні принципи колективу, для прикладу, в якості аналога буде взято ДНК людини. Якщо в цьому ДНК закладена, так би мовити, «любов» до клієнта і співробітника, то у компанії великі шанси на успіх [4].

1.3 Роль корпоративної культури у формуванні іміджу компанії

Поведінка членів групи має значний вплив на те, як буде формуватися корпоративна культура. Варто пригадати, що однією з головних функцій корпоративної культури є формування іміджу компанії, який в свою чергу також може бути інструментом для найму й утримання працівників. Це дуже ефективний спосіб залучення компетентних співробітників а також, можливість для забезпечення психологічно безпечного робочого середовища. Деякі дослідники цікавляться роллю організаційної культури, а не розуміють її як конструктор чи категорію. Дані, які були отримані за допомогою кількісного вивчення та аналізу матеріалу, надають конкретну базу для обговорення та подальшого дослідження питання [24].

Створення іміджу компанії – це процес формування певних думок про компанію у цільовій аудиторії. Думки формуються, наприклад, під впливом культури компанії. Це згуртованість, підтримка, структура та стиль життя, які нові та потенційні працівники (стейкхолдери) отримують про організацію ззовні. Система корпоративних комунікацій повинна слідувати обраному напрямку і створювати бажаний імідж серед споживачів. Саме сукупний вплив цих факторів створює суть корпоративного іміджу, культуру організації

(розвинену чи ні) через налагоджену систему корпоративних комунікацій та традицій.

Громадськість формує свою думку, спостерігаючи за внутрішньою роботою компанії. Ця думка відображає імідж організації. Основна мета передачі культури кожної групи — чітко визначити, що таке культура і як вона виглядає. Людям, індивідам і організаціям з визначеною онтологією можна довіряти і реагувати на неї. Іншими словами, це приховано і легше зрозуміти. Перш ніж обговорювати зв'язок між корпоративною культурою та створенням і управлінням корпоративним іміджем, доцільно визначити природу обох понять, розглянути класичні моделі комунікації та підсумувати попередні висновки з цієї теми. Сьогодні, коли мільярди доларів витрачаються на рекламу корпоративного іміджу, тема іміджу є знайомою. Середовище, яке є потенційним стейкхолдером, може не мати прямого відношення до цілей організації, але воно важливе для формування точки зору зацікавлених сторін організації. Імідж компанії, який має вирішальне значення для передачі інформації про наміри організації, відіграє очевидну роль у формуванні сприйняття зацікавлених сторін. Незалежно від того, чи є вони постачальниками, клієнтами, працівниками чи інвесторами, імідж організації, сформований зацікавленими сторонами, все більше формується зовнішніми представництвами. Організації з відданими зацікавленими сторонами, які звикли зосереджуватися на офіційних представленнях організації, цінують свої переваги перед тими, які мають унікальні та менш складні елементи, яких бракує іншим організаціям. Ці представлення включають репутацію, корпоративну рекламу та фінансову звітність, які вважаються важливими для всіх організацій і використовуються багатьма організаціями [25].

Успішні компанії створюють сильну культуру, яка відрізняє їх від конкурентів і надає їм ідентичності. Більшість корпорацій мають документ під назвою «Корпоративний кодекс», з яким знайомлять потенційних працівників при прийомі на роботу. Залежно від того, чого прагне досягти організація, починають формуватися елементи корпоративної культури. Як приклад

побудови іміджу на ґрунті вже виявлених аспектів, можна виділити ключові особливості світових брендів, які активно позиціонують себе в залежності від сформованої корпоративної культури, а саме:

– Культура позитиву, фану та щастя. Zappos.com.

Унікальна культура позитиву, фану та щастя. Тут співробітників не тільки заохочують, але й уповноважують допомагати клієнтам будь-яким персоналізованим способом, який вони вважають за потрібний, не обмежуючись стандартними, нав'язливими сценаріями та процедурами. Ця інноваційна культура сприяє швидкому прийняттю творчих рішень і сприяє постійному розвитку компанії [27].

– Культура свободи та відповідальності. Netflix.

Корпоративна культура Netflix, спрямована на стимулювання творчості та інновацій, є ключовим чинником у формуванні іміджу, який побудований на враженні якості, доступності та привабливості, свободи висловлення та толерантності до окремих верст населення.

– Культура розкриття потенціалу у кожного. Nike.

Культурне середовище компанії активно заохочує ініціативу, творчість і невпинне прагнення до досконалості. Вона заохочує особистий розвиток, надаючи можливості для самовираження, інновацій та особистісного зростання. У Nike кожен працівник насичується відкритим та інклюзивним середовищем, де він відчуває себе високо оціненим і має можливість за власним бажанням зробити свій вагомий внесок в розвиток, видобуваючи успіх для компанії.

Таким чином, імідж – це форма комунікації, яка впливає на свідомість людей. Імідж – керований інструмент, який впливає на поведінку клієнтів а, отже, на продажі. Формування, підтримка і розвиток іміджу вимагає збалансованої і комплексної діяльності всього колективу компанії і має бути спрямована як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Внутрішній імідж підприємства формується під впливом взаємин між персоналом і керівництвом, його загальної спрямованості та соціально-психологічного клімату. З іншого боку, зовнішній імідж – це сприйняття або імідж бізнесу споживачами,

інвесторами, конкурентами, фінансовими установами та постачальниками, а також їхня реакція на це. Позитивний імідж підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку, залучає клієнтів і партнерів, сприяє прискоренню і збільшенню продажів і полегшує доступ до ресурсів організації. Усі складові іміджу спрямовані на досягнення трьох основних цілей компанії: досягнення високої компетентності та оперативності в обслуговуванні клієнтів; створення та підтримка позитивного іміджу, що викликає довіру споживачів до компанії; встановлення емоційного зв'язку з клієнтами та суспільством [27].

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ CARLSBERG UKRAINE В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Carlsberg Ukraine

Для кращого пояснення краще за все почати з короткого опису історії створення підприємства та введення в курс зародження ідеї та становлення компанії.

На початку 1970-х років у рамках радянської Програми економічного розвитку започатковано створення Запорізького пивзаводу з метою вирішення проблеми дефіциту пива в СРСР. План включав будівництво більше 20 пивоварень з вражаючими виробничими потужностями. У 1971 році розпочалося будівництво першого пивоварного заводу, заснованого на чеських технологіях з річною виробничою потужністю 72 мільйони літрів, що стало рекордом на той час. Чеські експерти надавали технічну підтримку та навчання українським спеціалістам. Перше пиво на заводі №2 виготовлено 12 грудня 1974 року, а розлив у пляшки відбувся 15 січня 1975 року. У 1976 році завод вступив до Запорізької спілки пивоварів. У 1986 році почалася кампанія з боротьби з алкоголізмом, що призвело до обмеження виробництва пива. Незважаючи на економічні труднощі 1980-х років та перебудови, виробництво на заводі продовжувалося. У 1998 році на пивзаводі розпочалася історія ТМ "Славутич", що з часом стала однією з найпопулярніших марок пива в Україні, з інноваціями та новими продуктами, що підтверджують її успіх на ринку [8].

У компанії є свій слоган, якого вона дотримується і щоразу промовляє: «Варити пиво заради кращого сьогодні і завтра». Генеральний директор компанії пояснює, що варити пиво для кращого сьогодні та завтра – це не просто слоган, а орієнтир у кожному бізнес-процесі. Згідно своїй позиції цінностей про відповідальне постачання, що компанія активно відстоює, 95%

сировини купується у вітчизняних виробників, активно підтримуючи місцевих постачальників та сприяючи розвитку національної економіки. Водночас Carlsberg Ukraine продовжує реалізовувати свою стратегію сталого розвитку, демонструючи сталість, відповідальність та екологічну свідомість у кожному прийнятому рішенні. Спільне з командою рішення – вийти з війни сильнішими – підкреслює відданість компанії своїм корпоративним цінностям. Завдяки залученим, професійним колегам із світоглядом переможців, компанія долає виклики і продовжує свій шлях, розвиваючи стратегії, які сприяють сталому зростанню та процвітанню навіть у складних умовах. [6, с.6].

Фокус компанії на взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем не обмежується лише постачальниками. Компанія також активно співпрацює зі своїми співробітниками, державними органами, бізнес-партнерами, неурядовими організаціями, клієнтами, медіа та блогерами, споживачами, суспільством та місцевими громадами. Потреба Carlsberg Ukraine взаємодіяти з усіма суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища призвела до формування робочої команди по роботі з зацікавленими сторонами - стейкхолдерами. Як покаже компанії на практиці, наявна інфраструктура побудованих відносин зі стейкхолдерами відіграватиме важливу роль в існуванні компанії, сприяючи реалізації українських ініціативних проектів, серед яких як інвестиційні проекти для збільшення власного прибутку, так і гуманітарні та благодійні проекти [16].

Наразі, Carlsberg Ukraine, яка входить до складу Carlsberg Group, є однією з провідних компаній пивоварної галузі з широким асортиментом пивних брендів та інших напоїв. Компанія має пивоварні заводи в Запоріжжі, Києві та Львові і налічує понад 1 350 працівників. Потужність виробництва підприємства складає 400 млн. літрів пива на рік [7, 9].

Carlsberg Ukraine має портфель до якого входять:

– національні бренди: «Львівське», «Балтика», «Арсенал», «Хмільне», «Жигулівське Запоріжж»;

– закордонні бренди: «Harp», «Grimbergen», «Warsteiner», «König Ludwig», «Carlsberg», «Zatecky Gus», «Tuborg», «Kilkenny», «Garage».

– інші напої: «Квас Тарас», «Розмай» [7, 9].

У 2017 році Carlsberg Ukraine стала частиною глобальної ініціативи сталого розвитку Carlsberg Group «Ціль 4 Нуль: разом до майбутнього». Вона ґрунтується на чотирьох цілях:

- НУЛЬ вуглецевого сліду;
- НУЛЬ втрат води;
- НУЛЬ безвідповідального споживання;
- НУЛЬ нещасних випадків [6].

Проте, вже в 2022 році компанія переходить до розширення своєї ESG-програми, підвищуючи свій рівень амбіцій, більш точно конкретизуючи свої цілі та додаючи нові пріоритетні галузі, що разом становлять цілісну ESG-програму із цілями і заходами, які будуть нагадати компанії змогу розв'язувати найбільш значущі ESG проблеми.

ESG (аббревіатура від environmental, social, governance) – навколишнє середовище, суспільство, управління. Цей підхід включає оцінку впливу діяльності компаній на екологію та суспільство, спрямовуючи їх на досягнення сталого розвитку та соціальної відповідальності [5].

Нова програма "РАЗОМ ДО НУЛЯ І НЕ ТІЛЬКИ" є удосконаленою і спрямована на досягнення конкретних цілей до 2030 або 2040 років. Ця ініціатива відіграє ключову роль у впровадженні нової стратегії Carlsberg Group — SAIL'27. Оновлений перелік цілей компанії наразі включає досягнення НУЛЯ вуглецевого сліду, НУЛЯ від сільсько-господарської діяльності, НУЛЯ відходів упаковки, НУЛЯ втрат води, НУЛЯ безвідповідального споживання та НУЛЯ нещасних випадків. Варто зауважити, що це виключно назви програм, які ставить перед собою компанія, саме слово "НУЛЬ" не є буквальним показником, до якого докладається зусиль. Це скоріш символічна назва, що ілюструє амбіційність та серйозність зобов'язань Carlsberg Group у досягненні екологічних та сталісних цілей [6].

Дотримання трудових прав та прав людини, є одним з основних на що спираються у Carlsberg Ukraine, для чого використовують комплексний підхід. У компанії діє колективний договір, у якому закріплені усі політики на 2019-2024 роки. Це нормативний акт, який передбачає додаткові порівняно з чинним законодавством умови, гарантії та соціально-побутові пільги. Його дія поширюється на всіх співробітників компанії. Насамперед, у компанії зобов'язуються: створювати рівні умови праці чоловікам і жінкам; зручний графік робочого процесу який дозволяє поєднувати трудові обов'язки з сімейними; рівна оплата праці для чоловіків і жінок; гендерний балас при наймі на роботу нових працівників [15].

З 2022 року компанія приєднується до глобальної ініціативи ООН з розширення прав і можливостей жінок та гендерної рівності. Вже зараз відчутні певні результати та досягнення в цьому питанні, компанія виділяє саме такі:

- жінки становлять 36% від загальної кількості працюючих;
- 10% від загальної кількості працівників – люди з інвалідністю;
- середній вік працівників становить від 21 до 70 років.
- 95% взаємодіють з людьми з різними релігійними та політичними переконаннями;
- багатонаціональний штат співробітників. Всередині організації розповсюджено 3 мови.
- соціальна підтримка та надання психологічної допомоги для адаптування до нових умов праці;
- 73% співпрацюють з людьми з іншою сексуальною орієнтацією;
- 99% здатні працювати в колективі з представниками різних поколінь;

Особливо значущим моментом в управлінні організаційним життям всередині компанії, виділяють боротьбу з хабарництвом та корупцією. Зі слів топменеджерів Carlsberg Ukraine, це є невід'ємною частиною у навчальній програмі у всіх компаніях Групи. Для цього, компанія запустила електронні курси з протидії хабарництву та корупції – ABC eLearning.

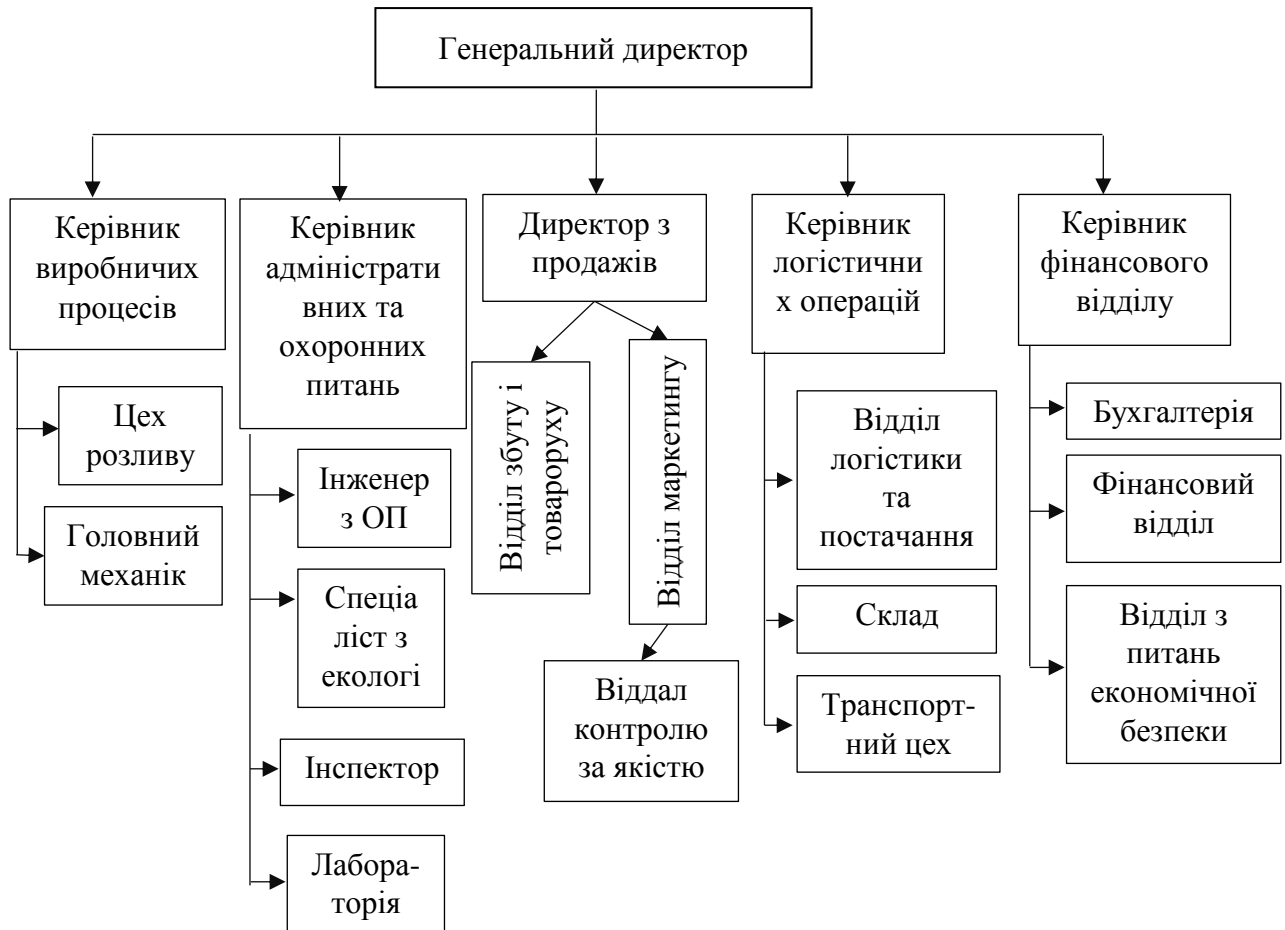


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Carlsberg Ukraine [9, с. 53]

Організаційна структура Carlsberg Ukraine складається з вищого керівництва виробничих підрозділів, таких учасників, як: генеральний директор, директор з продажів, Керівник виробничих процесів, екологи, фінансисти, Керівник адміністративних та охоронних питань, питань розвитку, керівник логістичних операцій, директор з матеріально-технічного постачання. На основі рисунку 2.1 можна зробити висновок, що у Carlsberg Ukraine існує пряма лінійно-функціональна організаційна структура управління. Згідно з цією структурою, генеральний директор є центром управління, від якого підпорядковуються різні функціональні директори, такі як директор з виробництва, директор з адміністрування та охорони праці, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор. Це свідчить про чітку ієрархію в управлінні компанією, де кожен директор відповідає за свій вузько

спеціалізований напрямок діяльності, спрямованої на досягнення загальних стратегічних цілей [29].

Основними постачальниками сировини для виготовлення продукції компанії є постачальники солоду, ячменю, хмелю, пляшки, вторинної сировини, ПЕТ-преформи, детальніше у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Перелік постачальників сировини на ПрАТ «Carlsberg Ukraine»

Вид сировини	Постачальник
Ячмінь	ПП «Славутич-Тара», ТОВ «Антарес-Інвест-М», ТОВ з Іноземними Інвестиціями «Альянс», ПрАТ «Славутський солодовий завод»
Солод	ПрАТ «Славутський солодовий завод»
Хміль	Joh. Barth & Sohn GmbH, Германія
Сироп на основі глюкози і фруктози	ТОВ «Торговий Дім «Інтеркорн»
Маркування	ТОВ «Фоліо Плюс», ТОВ «Vracar Print», ТОВ «Микко»
Кроненкорка	ТзОВ «Кен-Пак Яворів», Pelliconi Ozzano s.p.a. (Італія), Japan Crown Cork Co Ltd (Японія).
ПЕТ-преформа та закрутка	ТОВ «ТД ДНІПРО ПЛАСТ»
Пляшки зі скла	ПАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», (58%), ОАО Фирма Актис
Алюмінієві банки	ТОВ «Кен-Пак»
Інші матеріали	Українські виробники

На 31 грудня 2021 року та 2020 року, акціонери й відповідно їх частки в капіталі Компанії представлені таким чином:

Таблиця 2.2 – Частка акцій стейкхолдерів в Компанії

		31 грудня 2021 р.		31 грудня 2020 р.
	Частка	Кількість акцій	Частка	Кількість акцій
Baltic Beverages Invest AB, Швеція	100%	1 022 432 914	100%	1 022 432 914
Всього	100,00%	1 022 432 914	100,00%	1 022 432 914

Carlsberg Ukraine вважає себе важливим учасником розвитку суспільства, роблячи значний внесок у державний і місцевий бюджети. Компанія, яка є частиною міжнародної Carlsberg Group, має 1395 співробітників, і згідно з річним звітом, кожен з них створює 16 робочих місць у суміжних галузях, таких як виробництво пакувальних матеріалів, логістика, торгівля, роздрібна торгівля, сільське господарств та обслуговування. Економічний вплив пивоварного сектора проявляється не тільки в прямій зайнятості, але й у великій мережі постачальників і суміжних бізнесів, які процвітають завдяки діяльності пивоварного сектора. Це означає, що у 2022 році працівники Carlsberg Ukraine сприяли створенню 22 320 робочих місць у цих галузях. Такий показник новостворених робочих місць є дуже великим, порівняно з компаніями однакової виробничої діяльності або інших українських підприємств. Конкуренти Carlsberg Ukraine, такі як «Оболонь» та «Перша Приватна Броварня», також сприяють створенню нових робочих місць, проте жодних конкретних цифр у своїх звітах не наводять. Якщо посилатися на статистику Сполучених Штатів Америки, пивоварний сектор, очолюваний крафтовими броварними заводами, забезпечив майже 460 000 робочих місць, з яких приблизно 190 000 припадає безпосередньо на пивоварні та пивні ресторани. Слід зазначити, що цей показник стосується безпосередньо всього пивоварного сектора країни [13].

Крім того, компанія активно інвестує в соціальні проекти та екологічні ініціативи, такі як зменшення вуглецевого сліду та підвищення енергоефективності виробництва. Наприклад, Carlsberg Ukraine впровадила системи для зменшення споживання води та енергії на виробництві, а також програми утилізації та переробки відходів. У 2022 році Carlsberg Ukraine сплатила понад 3 030 млн грн податків до державного бюджету України, що підкреслює її роль як значного платника податків.

Для проведення аналізу фінансового стану підприємства були використані внутрішні звіти компанії, які вона оприлюднила у вільний доступ до 2022 року. На жаль, отримати більш актуальну інформацію за 2023 та 2024

рік є неможливим, через запровадження воєнного стану на території України. Це говорить про те, що Державна податкова служба України починаючи з 2022 року обмежила доступ до більшості публічних електронних реєстрів, у яких вона є розпорядником. У зв'язку з цим, Carlsberg Ukraine тимчасово призупинила публічну публікацію своїх звітів та працює у статутному розпорядженні про приватність, а для інформування всіх акціонерів необхідною інформацією, організовує акціонерні з'їзди. Далі, статистична інформація, яка буде подана у таблицях, буде містити інформацію тих років, які є у вільному доступі громадян [31].

Таблиця 2.3 – Показник фінансового стану діяльності Carlsberg Ukraine за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Результат 2021-2022
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	8 106 083	8 427 594	9 149 710	+722 116
Собівартість реалізованої продукції	-	-	-	-
Валовий:				
- прибуток	3 826 988	3 754 261	3 969 744	+215 483
- збиток	-	-	-	-
Інші операційні доходи	216 206	87 903	365 398	+277 495
Адміністративні витрати	303 957	301 448	366 668	+65 220
Витрати на збут	1 708 918	1 798 662	2 011 577	+212 915
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
- прибуток	2 029 565	1 677 045	1 880 842	+203 797
- збиток	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	36 918	28 855	93 814	+64 959
Інші доходи	22 489	13 513	9 998	-3 515

Продовження таблиці 2.3

Фінансові витрати	4 343	20 769	13 527	-7 242
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші витрати	69 868	53 550	67 673	+14 123
Фінансовий результат до оподаткування:				
- прибуток	2 014 761	1 645 094	1 903 454	+258 360
- збиток	-	-		
Витрати з податку та прибутку	374 312	307 518	344 959	+37 441
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат:				
- прибуток	1 640 449	1 337 576	1 558 495	+220 919
- збиток	-	-		

За відповідними показниками, можна зробити короткий аналіз положення підприємства, сказавши, що загальні показники валової прибутковості зросли, становивши 215 483 тис. грн. від попереднього року. Був вагомо збільшений показний операційних доходів, досягнувши відмітку у +277 495 тис. грн. порівняно з минулим роком, та великим спадом з 2020 на 2021 роки. Фінансові витрати були зменшені в 1,5 рази, показавши 7 242 тис. грн заощадження. Чистий фінансовий результат за прибутком на 2022 рік склав доходів на 220 919 тис. грн. порівняно з попереднім роком, що є непоганим стрибком для діяльності компанії цих років, враховуючи яму в 302 873 тис. грн. між 2020 та 2021 роками.

2.2 Вплив факторів зовнішнього середовища на формування корпоративної культури компанії

Як відомо, підприємство не може працювати ізольовано від свого оточення, і тому йому доводиться мати справу з мінливим, невизначеним середовищем, у якому воно працює. Фактор розуміння зовнішнього середовища є досить важливим у бізнесі, а тому для успіху компанії керівник повинен добре розуміти свій бізнес. Контроль зовнішнього середовища дає можливість позитивно реагувати на зміни, що відбуваються як поза компанією, так і всередині неї, в тому числі для корпоративної культури. Формування організаційної культури, як уже пояснювалося, є дуже складним і постійним процесом, розвиток якого є довгим та піддається впливу факторами зовнішнього і внутрішнього середовища. Для більш детального розгляду нижче буде наведена рисунки цих самих факторів, які так чи інакше впливають на діяльність компанії, а також будуть включені ті фактори, на які компанія практично не впливає і не контролює.

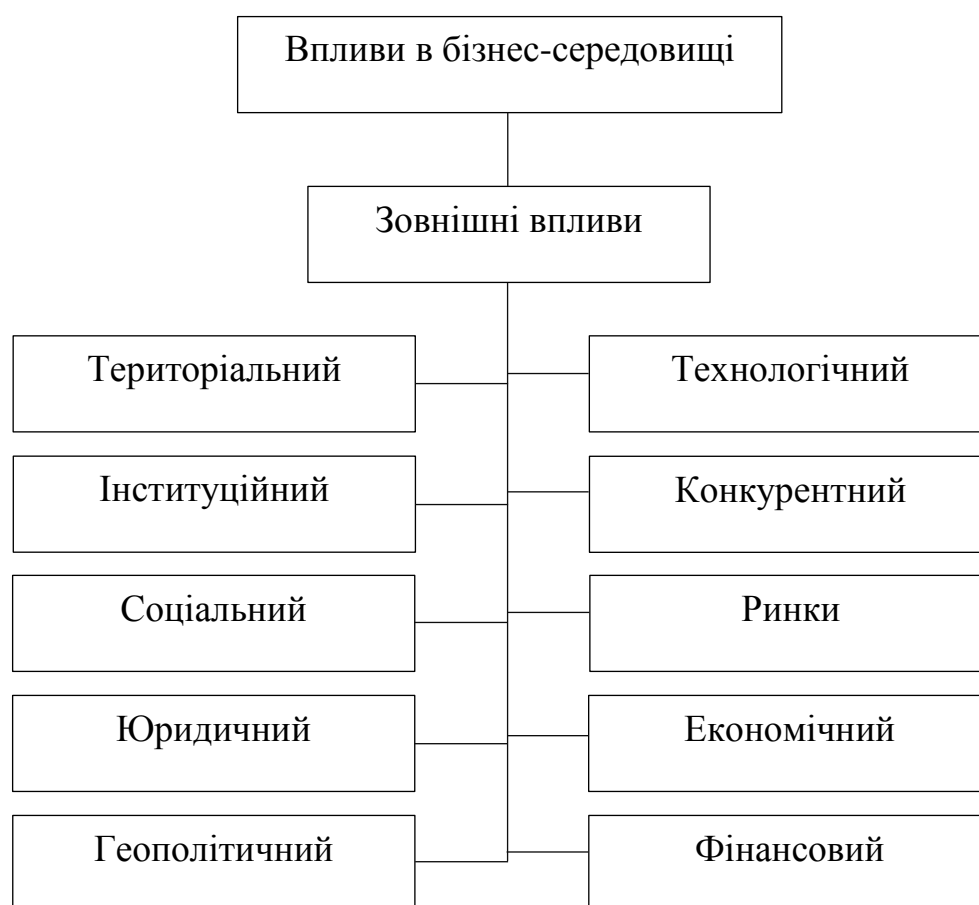


Рисунок 2.2 – Фактори зовнішнього середовища

Для вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на корпоративну культуру необхідно:

- визначити найважливіші фактори, що впливають на культуру компанії. Перелік цих факторів визначається галуззю діяльності компанії, ринковими умовами, конкурентною позицією та очікуваннями;

- визначити ступінь впливу кожного фактору на корпоративну культуру, розраховуючи шляхом експертного опитування керівників та працівників галузі;

- провести аналіз отриманих результатів для діагностування факторів, які мають найбільший вплив на корпоративну культуру, напрямок цього впливу та потенціал впливу на корпоративну культуру з метою її покращення.

Починаючи з 24 грудня 2022 року компанія зазнала суттєвих корпоративних змін у веденні господарської діяльності, що стосуються політичних, географічних, соціальних та географічних змін, які були пов'язані з повномасштабним вторгненням Російської Федерації на територію України. Враховуючи це, було запроваджено наступні зміни: згідно 22 статті Закону України «Про рекламу» вноормує питання обмеження та заборон щодо реклами тютюну та алкогольних напоїв. Це призвело до скорочення рекламної компанії Carlsberg Ukraine, та ввело деяку низку заборон згідно статті. Реклама алкогольних напоїв забороняється [19]:

- на радіо та телебаченні з 6 до 23 години;
- в усіх друкованих засобах масової інформації (крім спеціалізованих видань);

- засобами внутрішньої реклами;
- за допомогою заходів рекламного характеру (крім спеціальних виставкових заходів алкогольних напоїв);

- на зовнішніх та внутрішніх поверхнях транспортних засобів загального користування та метрополітену;

- засобами зовнішньої реклами.

Слід згадати, що однією з основних цілей Carlsberg Ukraine, згідно її шляху «Разом до НУЛЯ і не тільки», «ЦІЛЬ 4 НУЛЬ: разом заради майбутнього», компанія активно займається питанням уваги суспільства до здоров'я і благополуччя.

З початком повномасштабної війни, геополітична ситуація стала більш непередбачуваною, а ризики для бізнесу зросли. У зв'язку з цим, у компанії Carlsberg Ukraine збільшилася увага до розвитку антиризикового менеджменту. Зокрема, був розширений антикризовий комітет, мета якого полягає в гарантуванні стабільного функціонування підприємства в умовах неспокою та невизначеності, спричинених війною. На сьогоднішній день цей комітет продовжує активно працювати, реагуючи на поточні виклики та адаптуючи стратегії управління ризиками відповідно до змінюючоїся ситуації. Комітет з антикризового управління включає представників різних департаментів та підрозділів компанії і забезпечує врахування різних точок зору та експертних думок для ефективного управління ризиками. Комітет розробляє та впроваджує стратегії запобігання кризовим ситуаціям та плани реагування на несприятливі події, які можуть виникнути внаслідок геополітичних та економічних потрясінь. Комітет з антикризового реагування сприяє швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та гарантує максимальний захист інтересів компанії, ґрунтуючись на принципах прозорості, відкритості та ефективності. Крім того, комітет постійно аналізує ризики та оцінює їх вплив на операційну діяльність, щоб забезпечити стабільність та успішність діяльності компанії навіть у складних геополітичних ситуаціях.

Carlsberg Ukraine активно закликає своїх експертів підтримувати і розвивати Україну в економічному плані і активно працювати з урядом для досягнення спільних цілей. З цією метою генеральний директор Carlsberg Group відвідав Україну з офіційним візитом у квітні 2024 року. Це був його другий візит з початку повномасштабного вторгнення Росії. Це підкреслює важливість данської підтримки в такий складний для України час. Під час зустрічі з президентом України, Менеджер Carlsberg Group підкреслив важливу роль

Данії в підтримці економічного і соціального розвитку України. У свою чергу, Президент України висловив упевненість, що співпраця між Україною і Данією буде і далі розвиватися і зміцнюватися на основі взаємної поваги, довіри і спільних цінностей, що сприятиме сталому розвитку обох країн. Під час свого візиту Генеральний директор Carlsberg Group також відвідав пивоварний завод Carlsberg Ukraine в Києві, де в минулому році була встановлена нова сучасна виробнича лінія, що відповідає найвищим стандартам якості та ефективності. Він особисто подякував усім своїм українським колегам за їхню стійкість, відданість і професіоналізм у важкий воєнний час. Його слова подяки і підтримки надихнули співробітників і підтвердили важливість їх роботи. Приїжджий директор також привітав українських співробітників з номінуванням на звання "Компанія року", що є великим успіхом для Carlsberg Ukraine і свідчить про високу оцінку її діяльності на міжнародному рівні [20].

Активна співпраця з українським урядом та Міністерством економіки демонструє, яке значення Carlsberg Ukraine надає розвитку таких елементів корпоративної культури, як відкритість, прозорість та взаємодія із зацікавленими сторонами. Ці цінності є основоположними для створення сприятливого бізнес-середовища та сприяють сталому розвитку компанії та суспільства в цілому. Тому візит Якоба Ааруп-Андерсена став не тільки підтвердженням підтримки України з боку Carlsberg Group, а й важливим кроком на шляху зміцнення стратегічного партнерства між Україною та Данією, яке є запорукою успішного розвитку економічних і соціальних відносин між цими двома країнами [20].

Для кращого та більш детального розгляду зовнішніх факторів, які ще не були озвучені або не конкретизовані, буде використаний такий метод, як PEST-аналіз, а саме зовнішні чинники, які впливають на зміну та формування нових компонентів корпоративної культури Carlsberg Ukraine (таблиця 2.4).

PEST-аналіз – маркетинговий інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних, екологічних та правових аспектів середовища, які впливають на бізнес компанії. Результати

аналізу PEST дозволяють оцінити зовнішньоекономічну ситуацію у сфері виробництва та комерційної діяльності [10, 11].

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз Carlsberg Ukraine

<p>Політичні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – війна між Україною та РФ; – регулювання реклами контролю алкогольних напоїв; – вихід з ринку Росії та Білорусі – участь у лобіюванні та взаємодія з урядовими органами в сфері алкогольної промисловості; – нестабільна політична ситуація; – скорочення попиту на Сході України; – політика захисту навколишнього середовища. 	<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – різкий рост цін на матеріали виробництва (хміль, солод, ячмінь тощо); – підвищення цін на енергоносії; – зростання інфляції національної валюти; – скорочення доходів від скасування експорту з ринку Росії та Білорусі; – активний розвиток конкурентів призводить до адаптації та більших витрат.
<p>Соціальні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – зміна у споживачах уподобань та стилі життя; – збільшення уваги до питань рівності, включаючи гендерну та соціальну рівність; – велика демографічна проблема, яка пов'язана з військовим конфліктом; – зміна пріоритетів та потреб стейкхолдерів; 	<p>Технологічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розвиток технологій дозволяючий цифровізувати управління та спілкування в організації; – високі стандарти виробництва стимулюють компанію до інвестування в інновації та технології;

Цей аналіз показує, що незважаючи на складне економічне та соціальне середовище, Компанія продовжує адаптуватися до сучасних умов та розвивати корпоративну культуру, маючи для цього всі необхідні інструменти та переваги. В умовах сильного тиску та невизначеності на ринку Компанія повинна постійно аналізувати зовнішні фактори, бути гнучкою та інноваційною. Залишаючись мультиактивним, він може відкривати нові

можливості та залишатися конкурентоспроможним у мінливому діловому світі. Незважаючи на всі труднощі, в які опинилася Carlsberg Ukraine, вона продовжує залишатися лідером українського ринку пива.

2.3 Система цінностей Carlsberg Ukraine під час війни

На перший погляд, діяльність різних підприємств може здатися виключно економічною, але в реальності вони мають глибокі соціальні, етичні та політичні виміри. Формування корпоративної культури на підприємстві визначає набір цінностей, норм, переконань та підходів до діяльності підприємства. Політичний вимір визначає взаємодію компаній з урядовими органами. Кожне дієве управлінське рішення має вплив на різні аспекти державного функціонування. Тому важливо чітко розуміти, які цілі та місії переслідує підприємство на ринку.

Carlsberg Ukraine, як уже було визначено, є однією із найбільших пивоварень на ринку України, тому компанія має достатньо ресурсів та можливостей для допомоги Україні у боротьбі з російським вторгненням на українську територію. За більше ніж 2 роки повномасштабного вторгнення російської армії, суспільство України, в тому числі бізнес української економіки, зазнали серйозних змін у своїй діяльності. Вони були змушені адаптувати під нові реалії навколишнього середовища. Станом на січень 2023 року, більше 80% українського підприємництва допомагали або допомагають пришвидшити завершення бойових дій, реалізуючи закриття потреб ЗСУ, волонтерську та гуманітарну допомогу. Про це свідчать результати дослідження «Стан та потреби бізнесу в умовах війни», презентованого в Медіацентрі Україна – Укрінформ[12].

Голова Ради Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України, очільник Advanter Group та співзасновник Центру економічного відновлення Андрій Длігач зазначив, що 89,7% українських підприємств продовжують допомагати

пришвидшити перемогу у війні, підтримуючи армію та реалізуючи волонтерські та гуманітарні проєкти, як і навесні минулого року.

Таке явище свідчить про високий рівень соціальної відповідальності та патріотизму українського бізнесу. Коли підприємства надають допомогу Збройним Силам України, волонтерам та гуманітарним організаціям, це свідчить про їхню здатність та бажання взяти на себе соціальну та громадянську відповідальність. Це також може бути індикатором тісного співробітництва між бізнесом, громадськістю та владою в державі, що сприяє зміцненню соціального клімату та підтримує національну безпеку. Далі буде наведено аналітичну інформацію, які саме Carlsberg Ukraine має цінності та як вони допомагають Україні під час війни.

Здійснення медичної та реабілітаційної допомоги постраждалим від війни є однією з ключових складових процесу реінтеграції та підтримки осіб, які постраждали внаслідок збройних конфліктів, забезпечуючи право постраждалих на отримання якісної медичної допомоги. Важливою умовою успішного здійснення цієї допомоги є формування та збереження потужної та ефективної інфраструктури, що включає в себе не лише медичні заклади, але й програми психологічної та соціальної підтримки. Згідно звіту компанії за 2022 рік, Carlsberg Ukraine підтримала Національний реабілітаційний центр «Незламні» (UNBROKEN), долучилася до відбудови знищеної макарівської амбулаторії на київщині.

Найвище керівництво Carlsberg Ukraine впевнено, що Україна та її громадяни проявляють непохитну міць. Компанія пишається тим, що в Львові буде створена перша комплексна екосистема реабілітації для жертв війни. Підтримка проєкту впливає з віри в Україну, українців і їхню незламність.

На фоні війни, великої шкоди зазнали громадяни України, які лишилися свого житла через зруйнованість міст. Вимушено евакуйовані люди потребують нового та облаштованого житла. На їх підтримку виступають різні волонтерські організації та небайдужі громадяни України, які готові безкоштовно надавати житло вимушено переселенцям. На прикладі Carlsberg Ukraine, їх проєктом

було реалізувати містечко для тимчасово переміщених осіб, а сам проект носить назву «Маріуполіс». Облаштування території проходило за підтримкою польського уряду та Львівської міської ради на Сихові у Львові, що має відносно безпечну відстань від лінії фронту на сході України, проте гарантію захисту від масштабних ракетних та вогневих атак надати дуже складно. Кейс допомоги львівській громаді та громадянам зі статусом біженця сформував набагато ширший спектр допомоги. Здебільшого, мається на увазі саме фінансова підтримка:

1. Музейно-культурний осередок пивної історії «Львіварня» відраховує 30% від вартості перепусток на філантропічну підтримку Львова. Вклад відвідувачів музею був примножений компанією Carlsberg. Отримана меценатська сума була передана Комунальній установі «Інститут міста» для благодійних цілей.

2. Під час травневих матчів збірної України з футболу проводилося голосування за «Лева матчу», де кожен голос вболівальника конвертувався в 1 гривню від компанії. Пізніше фінальна сума була помножена по вже існуючій схемі та перерахована на благодійний проект «Понад усе».

Серед іншого, пивоварний завод Carlsberg на Київщині, мав окрему гілку виробництва бутильованої води в регіони, які постраждали від підриву окупантами Каховської ГЕС. До цієї ініціативи також була залучена Львівська пивоварня, де розпочалося виробництво питної води. Протягом 2022 року було вироблено та передано понад 3 мільйонів літрів питної води для потреб населення. Варто зазначити міцну та комплексну взаємодію з благодійними організаціями, яким надавалася гуманітарна питна вода для подальшої доставки її в регіони, що найбільше цього потребували, зокрема Ірпінь, Буча, Бородянка, Чернігівщина, Харківщина та Миколаївщина [6].

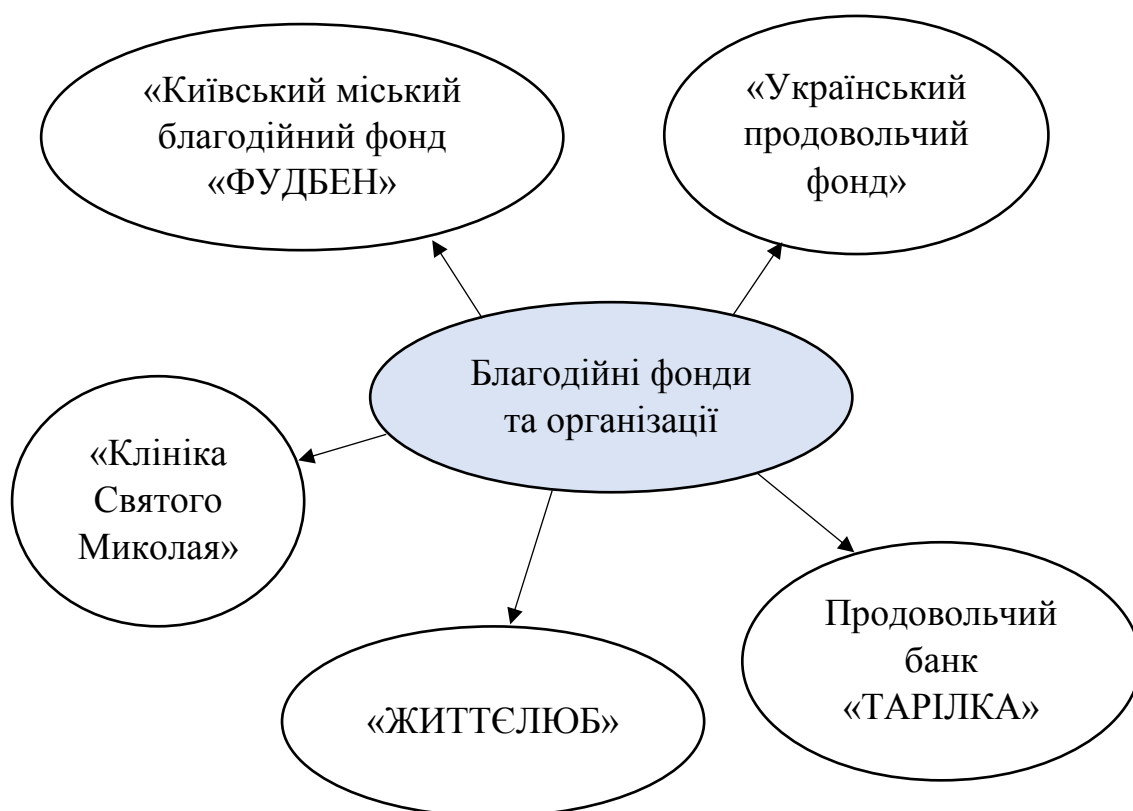


Рисунок 2.3 – Благодійні фонди та організації, з якими співпрацює Carlsberg Ukraine

Увага до переробки батарейок в Україні з кожним роком зростає, а пункти прийому батарейок можна знайти у великих супермаркетах по всій країні. Однією з великих організацій, яка діє на території України, є «Батарейки, здавайся». Це єдина неурядова організація в країні, яка встановила механізм переробки батарей на заводі GreenWEEE в Румунії для переробки батарей, що підкреслює важливість екологічних ініціатив. У 2022 році компанія Carlsberg Ukraine збрала 163 кг акумуляторів, що зберегло 13,04 га землі, та продовжує співпрацю з організацією. Це важливий крок у захисті навколишнього середовища від забруднення, оскільки кожні 10 кг батарейок зберігають площу природи, еквівалентну 1 футбольному полю. Пункти збору батарей розташовані на заводах і регіональних представництвах Carlsberg Ukraine, де один ящик може захистити від токсичних речовин до 8000 м² землі. Значення захисту природи відзначається через діяльність компанії зі збору та переробки батарейок, що сприяє збереженню природних ресурсів та

зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Це одна з головних цінностей Компанії, та один із ключових напрямів сталого розвитку для збереження навколишнього середовища – НУЛЬ безвідповідального споживання.

Також нижче буде наведено ще декілька кейсів компанії, яким вона приділяла свою увагу задля реалізації:

– Співпраця з данським благодійним проектом Bikes4Ukraine. Велосипеди для переселенців та соціальних працівників України.

– Партнерство з гуманітарним проектом Kind Hamper for Ukrainians. Підтримка локального бізнесу та українців під час війни.

– Ініціативна «Протези для незламних». Благодійний внесок на придбання та встановлення біонічних протезів для військових та цивільних.

– Carlsberg Ukraine та Common Help UA. Підтримка гуманітарного проекту з надання допомоги українцям.

– Спонсорство українського науково-просвітницького проекту Nobilitet. Популяризація науки [6].

Варто зазначити, що одним із найважливіших рішень, прийнятих Компанією з початку повномасштабного вторгнення до Росії, є вихід компанії з російського ринку. Компанія прийняла стратегічне рішення піти з російського ринку на знак підтримки та солідарності з українським народом. Вихід компанії з російського ринку є важливим для України з кількох причин. По-перше, це відображає підтримку суверенітету країни та її готовність діяти відповідно до національних інтересів у часи військового конфлікту. Крім того, таке рішення піднімає моральний дух українського народу та підсилює національну гордість. Відмова від співпраці з російськими компаніями може також мати політичний вимір та служити як повідомлення про підтримку міжнародних санкцій проти Росії. Нарешті, це рішення може бути зумовлене захистом економічних інтересів компанії в умовах нестабільності та ризику військового конфлікту. Цінності, що демонструє вихід з російського ринку, включають соціальну

відповідальність, патріотизм та готовність діяти відповідно до власних переконань навіть у складних умовах.

Приблизно з 2016 року компанія почала впроваджувати систему «Три «А», яка визначає основні принципи, яким вона послуховується: Alignment, Accountability, Action. У перекладі: Узгодженність, Відповідальність, Дія. На порядку денному на підприємстві стоїть питання розвитку менеджерів, лідерів, особливо на території України. В системі компанії була розроблена матриця, яка має вигляд три рядки по горизонталі і три стовпці по вертикалі. У нижньому лівому кутку – ті, з ким компанія змушена буде попрощатися, у верхньому правому – ті, у кого компанія готова інвестувати. Така програма дозволяє спрямувати теоретичну частину підготовки всім кандидатам у всьому світі, що дозволяє обміну інформацією, спілкуванням та налагодженням комунікації. Друга частина стає більш складною та підлягає мобілізаційній відповідальності, майбутній менеджер буде направлений в іншу країну, в якій йому буде доручено виробниче завдання. Менеджер має на ділі довести свої професійні навички, які були отримані під час накопичення досвіду. За потреби під час усієї роботи лідер отримує необхідну підтримку з боку керівництва. На практиці система «Три «А» показала себе ефективною [6].

Генеральний директор компанії Carlsberg Ukraine зазначає, що одним із найяскравіших показників людського характеру є здатність долати виклики, що перевищують її можливості. Коли перед людиною ставиться завдання, яке виходить за межі її звичайних сил, способів, у який вона реагує на цю ситуацію, і рішення, які вона приймає, стають визначальними критеріями її ефективності. Така здатність свідчить не лише про професіоналізм, але й про внутрішню силу та наполегливість, які є основними складовими успіху в сучасному світі. Виклики, які з'являються на шляху, часто стають стимулом для особистісного зростання та розвитку, розкриваючи нові можливості та потенціали, що раніше здавалися недосяжними. В умовах постійно змінюваного ринку і високої конкуренції такі якості стають незамінними для досягнення стратегічних цілей

компанії та забезпечення її стійкості. Це є свідченням того, що вміння адаптуватися та проявляти гнучкість, зберігаючи при цьому відданість своїм принципам, є ключовими чинниками успішного лідерства і стабільного розвитку бізнесу [6, 29, 30].

Далі буде наведена схема, яка враховує ключові цінності, які були обговорені, та їх взаємозв'язок у контексті компанії.



Рисунок 2.4 – Схема цінностей Carlsberg Ukraine

Наведена схема свідчить про те, що компанія усвідомлює важливість соціальної відповідальності, екологічності та інноваційності у своїй діяльності. Вона виокремлює та переслідує моральні переконання людини, які ґрунтуються на суспільно прийнятних уявленнях про норми цивілізованого суспільства. Ці цінності відображені в усіх аспектах бізнесу, від розвитку та підтримки місцевих громад до збереження природних ресурсів та впровадження інноваційних технологій. При цьому компанія створює сприятливу атмосферу для розвитку талантів своїх співробітників і активно впроваджує нові рішення, спрямовані на підвищення якості продукції та процесів. Такий інтегрований підхід до цінностей компанії відображає її стратегічне прагнення до сталого розвитку та позитивного впливу на суспільство.

2.4 Шляхи удосконалення корпоративної культури Carlsberg Ukraine

З 2016 року в компанії Carlsberg Ukraine успішно функціонує програма «Живемо за нашим компасом», яка є частиною глобальної стратегії SAIL'22. Основна мета програми полягає в створенні культури переможців серед працівників. Вона визначає загальні принципи етичної поведінки, що є обов'язковими для всіх співробітників компанії. Програма «Живемо за нашим компасом» заснована на переконанні, що кожен працівник має діяти відповідно до спільного етичного компасу, який є основою для внутрішнього стосунку із співробітниками і зовнішніх взаємодій з партнерами і клієнтами компанії. Це підходить для створення сприятливого робочого середовища, де кожен може розраховувати на чіткі рекомендації і високі стандарти етичності в усіх аспектах діяльності. Завдяки цій програмі Carlsberg Ukraine підтверджує свою відданість етичним принципам і соціальній відповідальності, що відіграють ключову роль у зміцненні її корпоративної культури та підвищенні іміджу на ринку. Процеси удосконалення систем та кейсів на підприємства як правило починаються зі складання плану роботи, якому будуть слідувати протягом всього часу реалізації проєкта [14].

В Carlsberg Ukraine як і в інших компаніях, існує кодекс етики та поведінки. В ньому викладені основні правила, як в компанії повинні ставитися до колег, клієнтів, постачальників, місцевих громад, партнерів, інших. Для практичного втілення головних принципів корпоративної культури в компанії необхідно залучити весь потенціал підприємства та всю його управлінську структуру. Для удосконалення корпоративної культури Carlsberg Ukraine має закріпити цінності, які наведені на рисунку 2.5:

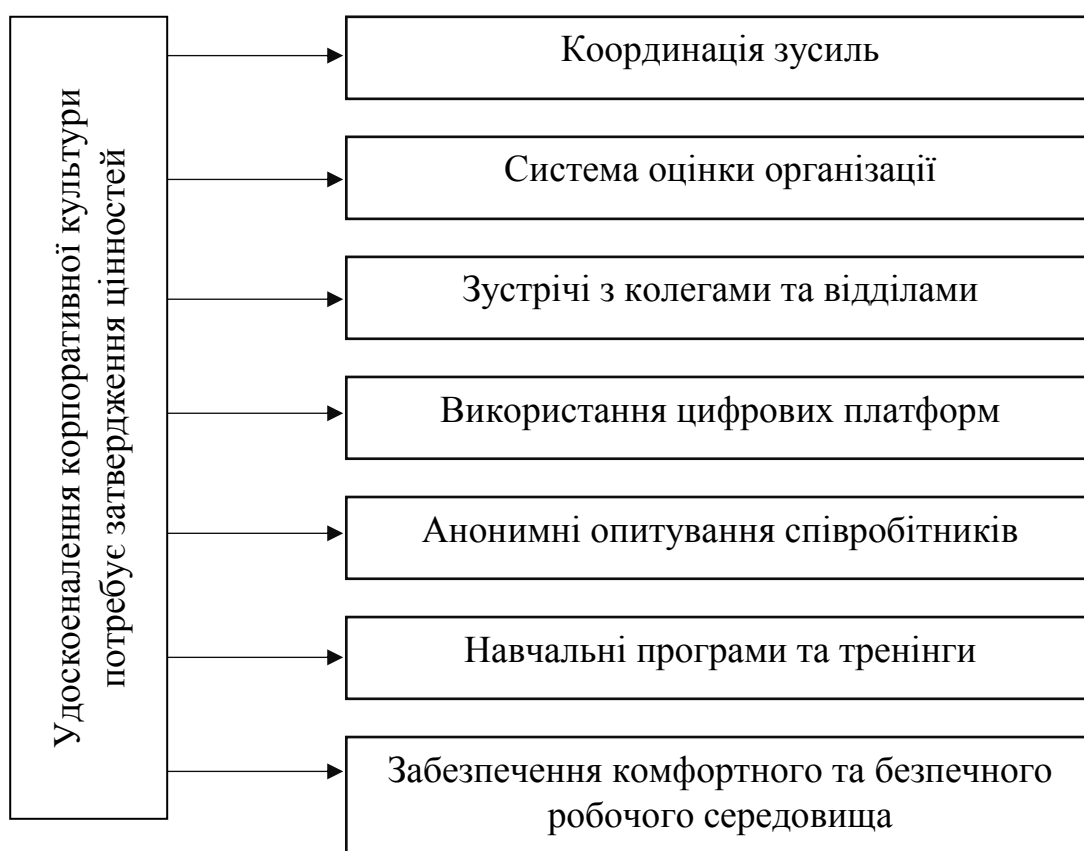


Рисунок 2.5 – Рекомендовані цінності для затвердження на корпоративному рівні

Як вже було описано раніше, компанія використовує систему «Три «А»». Її принцип спрямовано на створення культури командної роботи. При аналізі теоретичного та практичного матеріалу про Carlsberg Ukraine було виявлено кілька напрямків, розвиток яких допоможе компанії у досягненні своїх

корпоративних цілей та покращить роботу системи як загалом, покращуючи імідж та управлінську складову організації [6]:

- програма наставництва;
- мотиваційні заходи;
- екологічні програми;
- соціальні проєкти;
- регулярний зворотній зв'язок;
- система Speak Up.

Програма наставництва почала існувати в системі компанії не так давно, проте впровадження нових підходів до цього може призвести до підвищення її ефективності. Наприклад, групове наставництво. Групове наставництво відкриває можливості для організації залучення співробітників до спільного вивчення та обміну досвідом. Це сприяє підвищенню рівня знань та навичок, адже учасники можуть вчитися один від одного та отримувати різнобічні підходи до вирішення завдань. Така форма наставництва сприяє зміцненню зв'язків у команді і формуванню спільних цілей, що підтримує колективний розвиток та успіх організації в цілому.

Реалізація екологічних програм чітко прописана в програмі сталого розвитку компанії. Вона активно залучає свої фінансові та матеріальні ресурси для реалізації місії захисту навколишнього середовища. Удосконалення цієї системи передбачає можливість добровільного залучення працівників. Це може включати проведення регулярних інформаційних сесій для поширення інформації серед співробітників по актуальним екологічним проблемам країни або планети, а також можливість індивідуального внеску кожного співробітника. Реалізація різних ініціатив, таких як заохочення співробітника до участі в екологічних проєктах, наприклад, регулярне прибирання території або природних об'єктів, які страждають від забруднення. 44ез робить внесок у боротьбу за екологію ще більш вагомим, створивши позитивний імідж і піднявши корпоративний зелений дух.

Хочеться зауважити, що менеджери Carlsberg Ukraine показують високу ефективність в реформуванні нинішньої системи корпоративних стосунків та культури, адаптуючи її під нові реалії українського життя. Це є цілим окремим напрямком обговорення всередині компанії, який виноситься в окремий кейс під час складання стратегії зі сталого розвитку. Проте декілька основних елементів до виконання слід винести на увагу:

- аналіз поточного стану корпоративної культури;
- розробка та впровадження стратегій для покращення корпоративної культури;
- закриття неактуальних та ресурсозатратних програм корпоративної культури.

Проведення таких заходів допоможе детальніше та глибше розглянути поточний стан корпоративної культури на підприємствах, виявити сильні та проблемні сторони, які негативно впливають на ситуацію та потребують уваги. У свою чергу, це призведе до розробки ефективної стратегії та плану вдосконалення роботи, що дозволить сконцентрувати сили на окремих аспектах, просуванні нових програм, концепцій, правил, норм, підвищенні очікувань співробітників та їх задоволеності. Нижче буде наведена схема яка була створена на основі отриманої інформації про важливі області Carlsberg Ukraine в яких вона зацікавлена розвиватися [22, 29].

Наведений рис. 2.6 демонструє взаємозв'язок між окремими структурами, які займаються розвитком і формуванням корпоративної культури. Окремо від них хотілося б відзначити прагнення керівництва до вирішення питання працівника як окремої одиниці, враховуючи його індивідуальність та встановлюючи пріоритет кожного працівника. Це дуже важливо, тому що український рівень пролетаріату не звик до такого стилю керівництва, на відміну від західних країн, таких як Німеччина, Швеція, Данія та інші країни Євросоюзу.



Рисунок 2.6 – Взаємозв'язок між аспектами корпоративної культури Carlsberg Ukraine

Рекомендовані шляхи щодо вдосконалення системи управління працівником містить деякі особливості, такі як збільшення витрат на одного співробітника. Це не повинно бути перешкодою для більшості компанії, в тому числі і Carlsberg Ukraine. Слід пом'якшити обмеження щодо фінансових витрат на одного працівника, дозволивши витратити більше коштів на їх забезпечення та утримання. Цей шлях має бути спланованим і м'яким, оскільки необґрунтовані витрати можуть призвести до кризових ситуацій, коли, навпаки, доведеться скорочувати фінансування на утримання одного працівника, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності. Існують і позитивні сторони цього шляху, такі як [17, 28]:

- високі витрати дозволяють компанії забезпечити конкурентоспроможну заробітну плату, бонуси, корпоративні переваги та інші стимули, що сприяють збереженню важливих талантів у компанії;

- інвестиції в поліпшення робочих умов, культури підтримки та розвитку можуть підвищити задоволення працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та зменшенню текучості кадрів;

- інвестиції в навчання, розвиток та відділи HR можуть підвищити мотивацію працівників, їхню відданість компанії та залученість до досягнення корпоративних цілей.

Збільшення витрат на одного працівника має як позитивні, так і негативні сторони. Негайне впровадження шляхів удосконалення є дуже ризикованим, тому вимагає ефективного управління витратами на співробітників для створення збалансованого підходу, який враховує всі необхідні фінансові можливості, стратегічні цілі компанії та потреби в персоналі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Як показали результати дослідження та написання дипломної роботи з теоретичного та практичного осмислення властивостей корпоративної культури та її впливу на імідж, зокрема Carlsberg Ukraine в умовах поточної нестабільної ситуації, окреслимо наступні висновки:

1. Для підприємництва України навколишнє середовище є важливим фактором, що впливає на модернізацію корпоративної культури та її стан в цілому. Нестабільна внутрішньополітична ситуація в Україні призводить до еволюції корпоративної культури, і не завжди в позитивному напрямку. Визначено, що корпоративна культура не є матеріальною цінністю, хоча й підлягає чисельному виміру, але залишається живим організмом компанії, який має достатню силу для впливу на ефективність функціонування підприємства. Для цього існують і повинні бути створені необхідні ланцюжки та інструменти для контролю якості тих цінностей, які починають формуватися серед робочого персоналу, незважаючи на цінності, норми та традиції, які прописані в кодексі компанії.

2. В рамках дослідження було проведено PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на компанію. Висновки, зроблені на основі цього аналізу, враховують кілька важливих аспектів. Демографічна ситуація в Україні зазнала значних змін, про що свідчать дані Українського національного статистичного порталу. Війна спричинила значний відтік населення, в тому числі чоловіків, які є основною цільовою аудиторією для пивоварної продукції. Це має безпосередній вплив на споживчий ринок пива. Військові дії призвели до значної кількості жертв серед цивільного населення або людей, які були вимушені перетнути кордон у пошуках безпеки. Це призвело до зменшення кількості потенційних споживачів продукції компанії, що негативно впливає на внутрішній ринок. На окупованих територіях фактично неможливо здійснювати

бізнес-діяльність, що призводить до втрати ринків збуту та порушення логістичних ланцюгів.

Ці фактори створюють серйозні виклики для підприємства, так як в умовах демографічної кризи та окупації території компанії необхідно розробляти нові стратегії для підтримки корпоративної культури та збереження ефективної діяльності. Це включає в себе адаптацію до нових умов ринку, інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів, а також підтримку співробітників в умовах невизначеності.

3. Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні іміджу компанії на українському ринку, особливо у випадку Carlsberg Ukraine. Засвідчено, що ефективне керівництво йде рука об руку з підтримкою інклюзивності та міжкультурної гармонії. Це створює сприятливе середовище для співробітників, що підвищує їхню відданість та мотивацію. Компанія активно інвестує у професійний розвиток свого персоналу, що є необхідною складовою для досягнення стратегічних цілей та зміцнення ринкової позиції. Крім того, підтримка соціальних та екологічних ініціатив підвищує репутацію компанії серед споживачів та в громадськості. Ці аспекти корпоративної культури позитивно впливають на імідж Carlsberg Ukraine, роблячи її впізнаваною та цінною українською компанією, яка не лише ефективно працює на ринку, а й активно співпрацює з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами для досягнення спільних цілей та вирішення суспільних викликів.

4. Перш за все, компанія активно висвітлює основні особливості формування корпоративної культури, яка сприяє інклюзивності та міжкультурній гармонії, створює умови для того, щоб кожен співробітник почувався частиною єдиної команди, незалежно від культурних чи інших відмінностей. Велика увага також приділяється співпраці та боротьбі з корупцією, ефективній комунікації, які є основою для досягнення інновацій та вирішення складних завдань. Стратегічне управління в компанії спрямоване на досягнення корпоративних цілей і підтримку цінностей, які сприяють її сталому розвитку.

5. У сучасних умовах війни корпоративна культура виявляється важливим фактором для успішної діяльності будь-якого підприємства. Своїми діями, Carlsberg Ukraine довела наявність сильної корпоративної культури, що відображається у взаємодії зі співробітниками, партнерами та клієнтами, що є ключовим для збереження довіри і підтримки в складних часах. Вона сприяє високій мотивації працівників, а також ефективному вирішенню викликів, що виникають в умовах кризи. Таким чином, інвестування в корпоративну культуру під час війни виявляється стратегічно важливим для зміцнення позицій на ринку та забезпечення успішної діяльності підприємства в непередбачуваних умовах.

6. У дослідженні корпоративної культури компанії було виділено кілька ключових аспектів та шляхів її вдосконалення. Основний акцент зроблено на зростанні та підтримці персоналу, поліпшенню робочих умов і забезпеченню балансу між роботою та особистим життям. Для ефективного обміну інформацією використовуються як формальні, так і неформальні методи комунікації. Важливими стали елементами корпоративної культури компанії акцент на соціальну відповідальність, що включає реалізацію соціально відповідальних проєктів, наприклад, виробництво питної води для постраждалих регіонів та підтримку тимчасово переселених осіб. Крім того, активне залучення місцевих постачальників підтримує національну економіку та сприяє покращенню відносин з громадськістю. Цінності та принципи компанії сприяють згуртуванню колективу та формуванню колективної відповідальності. Стратегічні ініціативи, такі як SAIL'27, спрямовані на сталий розвиток та зменшення впливу на довкілля. Комплексний підхід до вдосконалення корпоративної культури допомагає компанії адаптуватися до сучасних викликів та зміцнювати свою позицію на ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Schein E. Corporate culture : what it is and how to change it. Cambridge : Cambridge, Mass. : Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 2010. 33 p. (дата звернення: 05.02.2024).
2. Davis S. Managing corporate culture. Cambridge : Cambridge, Mass. : Ballinger Pub. Co., 2013. 123 p. (дата звернення: 05.02.2024).
3. Тешева, Л., & Унгур'ян, К. (2022). ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ. *Молодий вчений*, 10 (110), 84-90. (дата звернення: 05.02.2024).
4. Мельничук А. М. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА. 10-те вид. Житомир, 2022 (дата звернення: 06.02.2024).
5. *КП 'ІАЦ Чернігівської облради'. Департамент екології та природних ресурсів Чернігівської обласної державної адміністрації. Чернігів, 2023* (дата звернення: 06.02.2024).
6. CARLSBERG UKRAINE ЗВІТ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2022. Київ : CARLSBERG UKRAINE, 2022. 40 с. (дата звернення: 05.02.2024).
7. НАЦІОНАЛЬНИЙ УН-Т ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ. Знайомство з Carlsberg Ukraine. 2023. 14 с. (дата звернення: 16.02.2024).
8. Знайомство з Carlsberg Ukraine | НУХТ. *Національний університет харчових технологій | НУХТ*. URL: <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/znajomstvo-z-carlsberg-ukraine> (дата звернення: 15.05.2024).
9. Зянько В. В. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (на прикладі приватного акціонерного товариства «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»). Вінниця, 2020. 122 с. (дата звернення: 21.02.2024).
10. Веб-сайт ПрАТ «Карлсберг Україна». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 05.02.2024).

11. Вікіпедія. PEST-аналіз. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення: 19.03.2024).
12. Ukrinform TV. Регуляторна політика та стан українського бізнесу в умовах війни. Підсумки 2022, 2023. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6jOF4qPgMKQ> (дата звернення: 06.02.2024).
13. Федоренко Н. І. Формування стратегічного потенціалу підприємства. Київ, 2021. с. 97 (дата звернення: 04.03.2024).
14. Копаниця І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг». Київ, 2021. С. 110 (дата звернення: 04.03.2024).
15. Крохмаль В. Аналіз та шляхи вдосконалення корпоративної культури «Пасажирське вагонне депо Запоріжжя 1». Запоріжжя, 2020. С. 141 (дата звернення: 04.03.2024).
16. Логвінова Т. Механізм забезпечення сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». Запоріжжя, 2023. С. 64. (дата звернення: 20.06.2024).
17. Заліщук Р. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРУ ГАРМОНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021 (дата звернення: 09.03.2024).
18. Сивак В. Підвищення ефективності кадрової політики на ПрАТ «КАРЛСБЕРГ Україна». Запоріжжя, 2023. С. 68 (дата звернення: 27.05.2024).
19. Про Рекламу: Закон України від 30.05.2023 № 3136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 29.05.2024).
20. Forbes. CEO Carlsberg Group відвідав Україну. *Forbes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/ceo-carlsberg-group-vidvidav-ukrainu-mi-zakhopleni-ukrainskim-suspilstvom-i-prodovzhuvatimemo-investuvati-v-ukrainu-krashche-robiti-tse-sogodni-27112023-17521> (дата звернення: 29.05.2024).

21. Судук О. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА – ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Рівне, 2020. С. 409–413 (дата звернення: 10.04.2024).
22. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., & Шаповал В.В. (2020). РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економічний форум*, 1(4), 138-144. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18> (дата звернення: 10.04.2024).
23. Савченко М.В., Шкуренко О.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ // Управління економікою: теорія і практика. 2020. №12 (дата звернення: 06.04.2024).
24. Мустафіна А. В. Як корпоративна культура та залученість персоналу можуть впливати на HR-бренд компанії та її імідж //Трибуна вченого. - 2021. - №. 6. - С. 521-533 (дата звернення: 06.04.2024).
25. БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА У. Д. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА //Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали. – 2023. – С. 85 (дата звернення: 01.04.2024).
26. Kotter J., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance //New York: Free Press. – 2021 (дата звернення: 19.03.2024).
27. Корпоративна культура: 8 прикладів від успішних компаній. *Management.com.ua Менеджмент для управлінців*. URL: <https://www.management.com.ua/notes/8-prykladiv-kultury-vid-uspishnykh-kompaniy.html> (дата звернення: 16.05.2024).
28. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА //Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. – 2024. – Т. 2. – №. 38. – С. 97-103 (дата звернення: 28.05.2024).

29. Quinn R. E., Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture //Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development. – 2019 (дата звернення: 10.06.2024).

30. Assens-Serra J., Boada-Cuerva M., Serrano-Fernández M. J., Agulló-Tomás E. Gaining a Better Understanding of the Types of Organizational Culture to Manage Suffering at Work. – 2021. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8645992/> (дата звернення: 10.06.2024).

31. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 10.06.2024).