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 як основи міжнародного іміджу підприємства АТ «ДЖЕИ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Бондар Іван Юрійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

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
«____» _____2026 року

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

Бондар Іван Юрійович

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури як основи міжнародного іміджу підприємства АТ «ДЖЕИ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»»

керівник роботи: Сухарева К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ І. Ю. Бондар

Керівник роботи _____ К.В. Сухарева

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 44 с., 9 табл., 5 рис., 37 джерел.

Об’єкт дослідження: процес управління формуванням та розвитком корпоративної культури на підприємстві в контексті його міжнародної діяльності.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні та прикладні засади використання корпоративної культури як базису для створення та підтримки позитивного міжнародного іміджу АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА».

Мета роботи: комплексний аналіз процесів формування корпоративної культури АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» та обґрунтування стратегічних напрямків її вдосконалення для зміцнення міжнародного іміджу підприємства в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження: системний аналіз, компаративний аналіз, методи стратегічного менеджменту, а також економіко-статистичні методи оцінки ефективності інвестицій.

У роботі доведено, що корпоративна культура є визначальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені, виконуючи функції інтеграції, адаптації та регулювання поведінки персоналу без адміністративного тиску. Обґрунтовано взаємозв’язок між внутрішнім ціннісним середовищем та зовнішнім сприйняттям організації через модель «зірки іміджу», де культура виступає ядром, що наповнює змістом параметри довірливості та життєздатності бренду. Встановлено, що корпоративний код «Наш шлях» через цінності відповідальності та відкритості дозволяє підприємству підтримувати статус «Найкращого роботодавця» навіть в умовах воєнного стану. Розроблено стратегічний проєкт цифрової екосистеми внутрішніх комунікацій «JTI Unity», впровадження якого забезпечить окупність інвестицій завдяки зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці.

Запропоновані заходи, зокрема розробка «Ветеранської політики JTI» та створення «Зеленого виробничого кластеру», спрямовані на якісну трансформацію міжнародного іміджу компанії, зміщуючи акцент на соціальну відповідальність та сталий розвиток.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, МІЖНАРОДНИЙ ІМІДЖ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОЛІГОПОЛІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 44 p., 9 tables, 5 figures, 37 sources.

Object of research: the process of managing the formation and development of corporate culture at an enterprise in the context of its international activities.

Subject of research: theoretical, methodological and applied principles of using corporate culture as a basis for creating and maintaining a positive international image of JSC "JT INTERNATIONAL COMPANY UKRAINE".

Purpose of work: comprehensive analysis of the processes of forming corporate culture of JSC "JT INTERNATIONAL COMPANY UKRAINE" and substantiation of strategic directions for its improvement to strengthen the international image of the enterprise in the face of global challenges.

Research methods: system analysis, comparative analysis, strategic management methods, as well as economic and statistical methods for assessing investment efficiency.

The work proves that corporate culture is a determining factor in ensuring the competitiveness of an enterprise in the international arena, performing the functions of integration, adaptation and regulation of personnel behavior without administrative pressure. The relationship between the internal value environment and the external perception of the organization is substantiated through the “image star” model, where culture acts as a core that fills the parameters of trustworthiness and brand viability with content. It is established that the corporate code “Our Way” through the values of responsibility and openness allows the enterprise to maintain the status of “Best Employer” even in martial law conditions. A strategic project for the digital ecosystem of internal communications “JTI Unity” has been developed, the implementation of which will ensure a return on investment by reducing staff turnover and increasing labor productivity.

The proposed measures, in particular the development of a “JTI Veteran Policy” and the creation of a “Green Manufacturing Cluster”, are aimed at a qualitative transformation of the company’s international image, shifting the emphasis to social responsibility and sustainable development.

CORPORATE CULTURE, INTERNATIONAL IMAGE, STRATEGIC MANAGEMENT, OLIGOPOLY, INTANGIBLE ASSETS, SOCIAL RESPONSIBILITY, INVESTMENT EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність, структура та функції корпоративної культури в системі менеджменту 10
1.2 Корпоративна культура як основа формування міжнародного іміджу підприємства 13
1.3 Методологічні підходи до діагностики та вдосконалення організаційної культури 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» 20
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» 20
2.2 Особливості та фактори формування корпоративної культури JTI Україна 24
2.3 Діагностика сучасного стану корпоративної культури АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» 30
2.4 Напрямки вдосконалення діяльності та зміцнення міжнародного іміджу АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» 32
ВИСНОВКИ 37
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 39

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та загострення геополітичних викликів нематеріальні активи підприємства стають визначальним фактором забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародній арені. Серед сукупності таких активів особливе місце посідає корпоративна культура, яка виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки персоналу, а й фундаментом для розбудови стійкого міжнародного іміджу. Актуальність дослідження процесів формування корпоративної культури обумовлена необхідністю пошуку нових інструментів управління репутацією для транснаціональних корпорацій, що функціонують у кризових умовах. Для АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА», як частини глобальної групи Japan Tobacco International, питання гармонізації внутрішніх цінностей із зовнішнім сприйняттям бренду набуває стратегічного значення, особливо в контексті воєнного стану в Україні, коли етичність бізнесу та соціальна відповідальність стають головними критеріями оцінки міжнародного іміджу підприємства.

Питання формування та розвитку корпоративної культури перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, що обумовлено багатогранністю цього феномену. Теоретико-методологічні засади функціонування організаційної культури як цілісної системи та складного матеріально-духовного явища ґрунтовно розкрито у працях В. Шведа, В. Турчака, О. Дорош [36], а також у дослідженнях Г. М. Захарчин [37], яка особливу увагу приділяє інтеграційній функції культури в умовах економічних трансформацій. Проблематику формування корпоративної культури в сучасних компаніях та визначення ключових чинників впливу на її розвиток вивчали К. Антоненко, І. Агєєва, І. Терехова [1], О. Рудаченко [15], Т. Обидєннова [35] та С. Глива [30].

Важливе значення для міжнародної діяльності підприємства має вивчення глобальних бізнес-культур та особливостей управління організаційною поведінкою у мультикультурному середовищі, що знайшло відображення у наукових доробках Ю. Чайки [25-26], І. Зайцевої, Р. Сторожева [6] та М. Ковальової [9]. Міжнародний досвід та специфіку менеджменту в транснаціональних корпораціях аналізували Б. Хомин та А. Ханенко, наголошуючи на важливості адаптації внутрішніх стандартів до вимог глобального ринку.

Взаємозв'язок корпоративної культури з міжнародним іміджем, репутацією та стратегією соціальної відповідальності досліджено у працях О. Помаз [18], Я. Цецика [24] та С. Прохорчука [17], які розглядають культуру як фундамент для побудови довіри стейкголдерів. Еволюцію концепцій соціально відповідального господарювання та роль культури у розвитку інтелектуального капіталу висвітлено у працях А. Сошникова [20], Н. Польової [16], О. Чернова та Коритько Т. [11-12].

Сучасні аспекти трансформації корпоративних цінностей під впливом інноваційних змін, цифровізації та вимог Індустрії 5.0 представлені у дослідженнях А. Гефко [4], Ю. Дзюраха, Ю. Івановича [5] та М. Теплюка [21]. Питання стійкості та адаптивності бізнесу, а також стратегічну роль культури у поствоєнний період і в умовах кризи вивчали М. Бортнікова [3], Н. Корєнєва [10] та Н. Смолінська [19]. Розвитку управлінських компетенцій та ролі індивідуальних цінностей працівників присвячено праці В. Іванової [31], О. Кулєшової та Н. Козак [14]. Попри значну кількість публікацій, механізми використання корпоративної культури саме як базису для формування міжнародного іміджу великих тютюнових компаній в умовах воєнного стану в Україні потребують додаткового наукового обґрунтування.

Метою дослідження є комплексний аналіз процесів формування корпоративної культури АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» та обґрунтування стратегічних напрямків її вдосконалення для зміцнення міжнародного іміджу підприємства в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

розкрити теоретичну сутність та структуру корпоративної культури як складного матеріально-духовного феномену;

проаналізувати взаємозв'язок між внутрішніми цінностями організації та її репутацією на міжнародному ринку;

провести фінансово-економічний та стратегічний аналіз діяльності АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»;

здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії за допомогою методів стратегічного аналізу;

запропонувати заходи щодо модернізації системи корпоративних цінностей та комунікацій для покращення міжнародного іміджу.

Об’єктом дослідження виступає процес управління формуванням та розвитком корпоративної культури на підприємстві в контексті його міжнародної діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади використання корпоративної культури як базису для створення та підтримки позитивного міжнародного іміджу АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА».

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Метод системного аналізу використано для вивчення структури корпоративної культури як комплексної системи взаємопов'язаних елементів. Компаративний аналіз дозволив порівняти стратегічні позиції досліджуваного підприємства відносно основних конкурентів на ринку. Методи стратегічного менеджменту, зокрема аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, структура та функції корпоративної культури в системі менеджменту

Корпоративна культура є складним соціально-економічним феноменом, що об’єднує систему спільних цінностей, норм та переконань. У наукових працях В. Шведа, В. Турчака та О. Дорош організаційна культура розглядається як цілісна система, що забезпечує внутрішню стабільність підприємства [36]. Дослідники К. Антоненко, І. Агєєва, І. Терехова [1], О. Рудаченко [15] та Т. Обидєннова [35] акцентують увагу на процесах безпосереднього формування культури в сучасних компаніях, визначаючи її як інструмент управління людським капіталом. Корпоративна культура належить до класу складних соціально-економічних явищ, які мають багатоаспектне тлумачення у сучасній науковій думці. Це інтегрована система спільних цінностей, переконань, символів та норм поведінки, що формуються в процесі діяльності організації та поділяються більшістю її членів. У системі менеджменту корпоративна культура виступає не лише як внутрішній джерело організаційних змін, а й як тонко планований інструмент управління, що дозволяє гармонізувати індивідуальні цілі працівників із загальною місією підприємства. Феномен корпоративної культури вимагає усвідомлення її як матеріально-духовного об'єкта, де духовна складова визначає ментальні установки персоналу, а матеріальна – втілюється в артефактах та організаційних формах діяльності.

Структурна побудова корпоративної культури найбільш повно відображається через ієрархічну модель рівнів, що відрізняються ступенем візуалізації та глибиною проникнення у свідомість працівників (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Трирівнева модель структури корпоративної культури за Е. Шейном [2, 27]

Як демонструє рисунок 1.1, поверхневий рівень культури складають артефакти – видимі організаційні структури та процеси (дизайн, мова, ритуали). Середній рівень охоплює проголошені цінності, які визначають стратегії та цілі організації. Фундаментом системи є базові припущення – підсвідомі, самоочевидні переконання, що фактично скеровують поведінку членів колективу.

У таблиці 1.1 систематизовано основні компоненти структури корпоративної культури за їх змістовним наповненням та роллю в управлінському процесі.

Таблиця 1.1 – Складові елементи структури корпоративної культури підприємства [28, 29,33]

Компонент культури	Зміст	Роль у системі менеджменту
Ціннісно-нормативний	Моральні принципи, етичні кодекси, неписані правила поведінки	Формування етичної бази прийняття управлінських рішень
Комунікаційний	Корпоративна мова, канали обміну інформацією, стиль керівництва	Забезпечення прозорості та швидкості інформаційних потоків
Символічний	Ритуали, традиції, фірмовий стиль, легенди організації	Зміцнення почуття ідентичності та приналежності до компанії

Продовження табл. 1.1

Мотиваційний	Система стимулів, можливості кар'єрного росту, визнання досягнень	Стимулювання творчої активності та лояльності персоналу

Функціональне значення корпоративної культури проявляється через її здатність забезпечувати цілісність організації та її адаптацію до зовнішнього середовища. Серед основних функцій виділяють інтеграційну, яка згуртовує колектив навколо єдиної мети; адаптивну, що полегшує пристосування працівників до нових умов; та регулюючу, яка через систему цінностей спрямовує поведінку людей у потрібне русло без надмірного адміністративного тиску. Особливе місце посідає ментальна функція, яка формує унікальний тип мислення працівника, орієнтований на якість та інноваційність.

Теоретичні розробки Г. М. Захарчин [37] та М. Бортнікової [3] дозволяють стверджувати, що фундаментальною є інтеграційна функція, яка забезпечує соціальну згуртованість колективу шляхом формування єдиного ціннісно-нормативного поля та мінімізації внутрішніх конфліктів.

Паралельно з цим, адаптивна функція, яку детально розглядають А. Гефко [4], Ю. Дзюрах та Ю. Іванович [5], визначає здатність підприємства гнучко реагувати на глобальні виклики та динамічні зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому внутрішню ідентичність організації. Водночас корпоративна культура виступає потужним інструментом нематеріального стимулювання. Дослідники К. Антоненко, І. Агєєва та І. Терехова [1] вказують на мотиваційну складову, де спільні ідеали та визнання успіхів працівників у межах встановлених культурних норм спонукають персонал до ефективної реалізації стратегічних цілей.

Особливе значення в умовах міжнародної експансії бізнесу має функція формування іміджу. Згідно з висновками А. Сошникова [20] та С. Прохорчука [17], трансляція етичних стандартів та корпоративних цінностей стає фундаментом для побудови позитивної репутації компанії на зовнішніх ринках. Окрім того, Т. Коритько [12] та Ю. Чайка [25] підкреслюють інноваційний потенціал культури, зазначаючи, що сприятливий організаційний клімат

стимулює креативність працівників та сприяє швидкому впровадженню управлінських інновацій. Завершальною у цій системі є орієнтувальна функція, яку О. С. Перелигіна визначає як вектор розвитку, що спрямовує зусилля всіх структурних підрозділів на досягнення місії та пріоритетних завдань підприємства [33].

У контексті міжнародної діяльності ці функції набувають додаткового значення, оскільки культура стає універсальною мовою, що дозволяє ефективно взаємодіяти підрозділам компанії в різних країнах.

1.2 Корпоративна культура як основа формування міжнародного іміджу підприємства

Міжнародний імідж підприємства безпосередньо залежить від міцності його внутрішніх ціннісних засад. У роботах А. Сошникова [20], С. Прохорчука [17] та Я. Цецика [24] досліджено роль соціальної відповідальності та зв'язків із громадськістю як ключових факторів створення позитивного образу на зовнішніх ринках. Культура виступає ядром, що транслює цінності організації через такі параметри іміджу, як довірливість, виразність та життєздатність. Г. М. Захарчин [37] зазначають, що візуальна ідентифікація та ціннісно-мотиваційний аспект є фундаментом для розбудови стійкої міжнародної репутації компанії.

Міжнародний імідж організації є складним образом, що виникає у свідомості зовнішньої аудиторії (споживачів, партнерів, інвесторів) на основі інформації про діяльність компанії у глобальному масштабі. На відміну від репутації, яка є результатом тривалої перевірки обіцянок компанії реальними справами, імідж може формуватися активніше через засоби масової комунікації та візуальну ідентифікацію. Проте лише такий імідж є стійким, який базується на реальній внутрішній культурі підприємства. Вміння управляти корпоративним іміджем починається з внутрішнього будівництва, оскільки

вносити зміни у вже сформований негативний образ значно важче, ніж будувати його з нуля на міцних ціннісних засадах.

Зв'язок між внутрішнім середовищем (культурою) та зовнішнім сприйняттям (іміджем) можна представити у вигляді моделі трансляції цінностей, яка базується на концепції «зірки іміджу» (рис. 1.2).

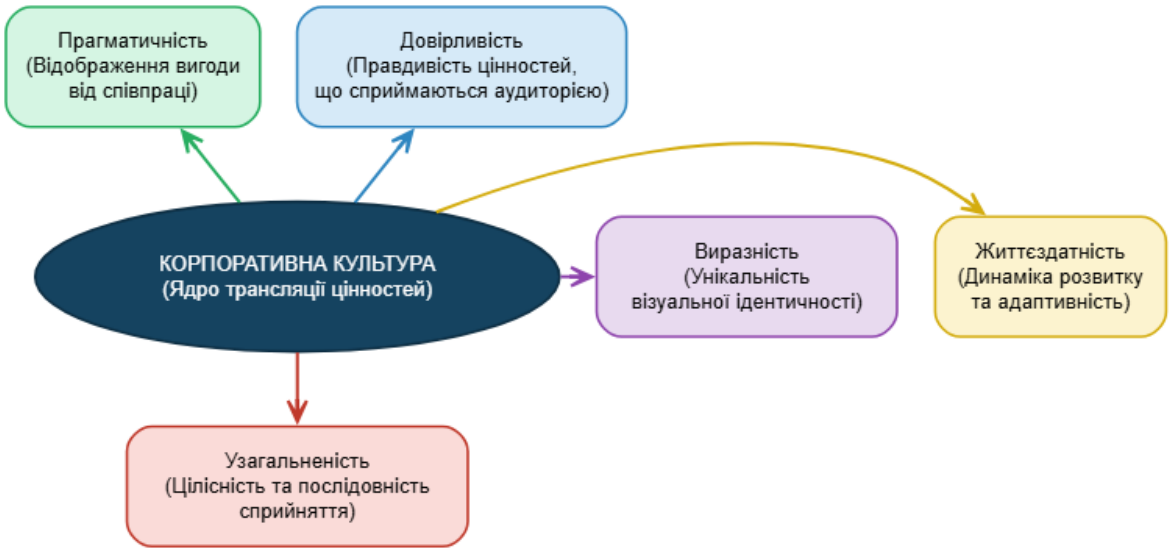


Рисунок 1.2 – Модель формування міжнародного іміджу на основі корпоративної культури [23, 32, 34]

Відповідно до рисунку 1.2, корпоративна культура виступає ядром, що наповнює змістом кожен параметр міжнародного іміджу. Прагматичність відображає вигоду від співпраці з компанією, тоді як довірливість залежить від правдивості цінностей, які сприймає цільова аудиторія.

У таблиці 1.2 наведено інструменти трансформації корпоративної культури у позитивний міжнародний імідж.

Для транснаціональних корпорацій формування міжнародного іміджу через культуру передбачає також активну участь у глобальних ініціативах, таких як боротьба зі зміною клімату, захист біорізноманіття та покращення соціального впливу у країнах присутності. Коли компанія демонструє єдність

своїх цінностей та дій на всіх ринках, її міжнародний імідж набуває ознак глобальної стабільності.

Таблиця 1.2 – Інструменти формування міжнародного іміджу через корпоративну культуру

Інструмент формування	Внутрішній аспект (Культура)	Зовнішній аспект (Імідж)
Корпоративна соціальна відповідальність	Волонтерство працівників, етичне виробництво	Репутація гуманної та відповідальної організації
Стандарти сервісу та якості	Культ орієнтації на споживача, безперервне вдосконалення	Сприйняття бренду як еталона надійності та інноваційності
Прозорість та звітність	Відкритість інформації для персоналу, чесність	Довіра з боку інвесторів та міжнародних фінансових інституцій
Етичний кодекс бізнесу	Неприйняття корупції, повага до прав людини	Позитивний образ у очах міжнародної спільноти та регуляторів

Корпоративна культура в такому випадку виступає як фільтр, що відсікає дії, які можуть зашкодити репутації, та як генератор ідей, що зміцнюють позиції бренду у світовій економічній системі.

1.3 Методологічні підходи до діагностики та вдосконалення організаційної культури

Сучасні геополітичні та економічні трансформації вимагають від підприємств адаптивності. Г. М. Захарчин [37] та М. Бортнікова [3] висвітлюють інтеграційну функцію культури, яка дозволяє бізнесу зберігати стійкість у кризових умовах. Питання цифровізації та впливу інновацій на корпоративні цінності аналізують А. Гефко [4], Ю. Дзюрах, Ю. Іванович [5], Т. Коритько [11-12] та Ю. Чайка [25-26]. Окрему увагу стратегічній ролі культури у поствоєнний період приділяють у своїх дослідженнях М. Ковальова [9], Н. Корєнєва [10] та Б. Хомин [32], наголошуючи на необхідності гармонізації внутрішнього середовища із вимогами глобального ринку.

Діагностика корпоративної культури є необхідним етапом стратегічного управління, що дозволяє виявити розрив між існуючим станом культури та вимогами зовнішнього середовища. Методологічну основу такої діагностики становлять чотири загальних методи: прозорості, системності, апріорності та усезагальності. Метод прозорості передбачає аналіз доступності інформації про цінності компанії для всіх стейкголдерів. Системний підхід вимагає розгляду культури у взаємозв'язку з іншими підсистемами менеджменту, такими як стратегія та структура. Логіку процесу управління культурними змінами відображено на рисунку 1.3.

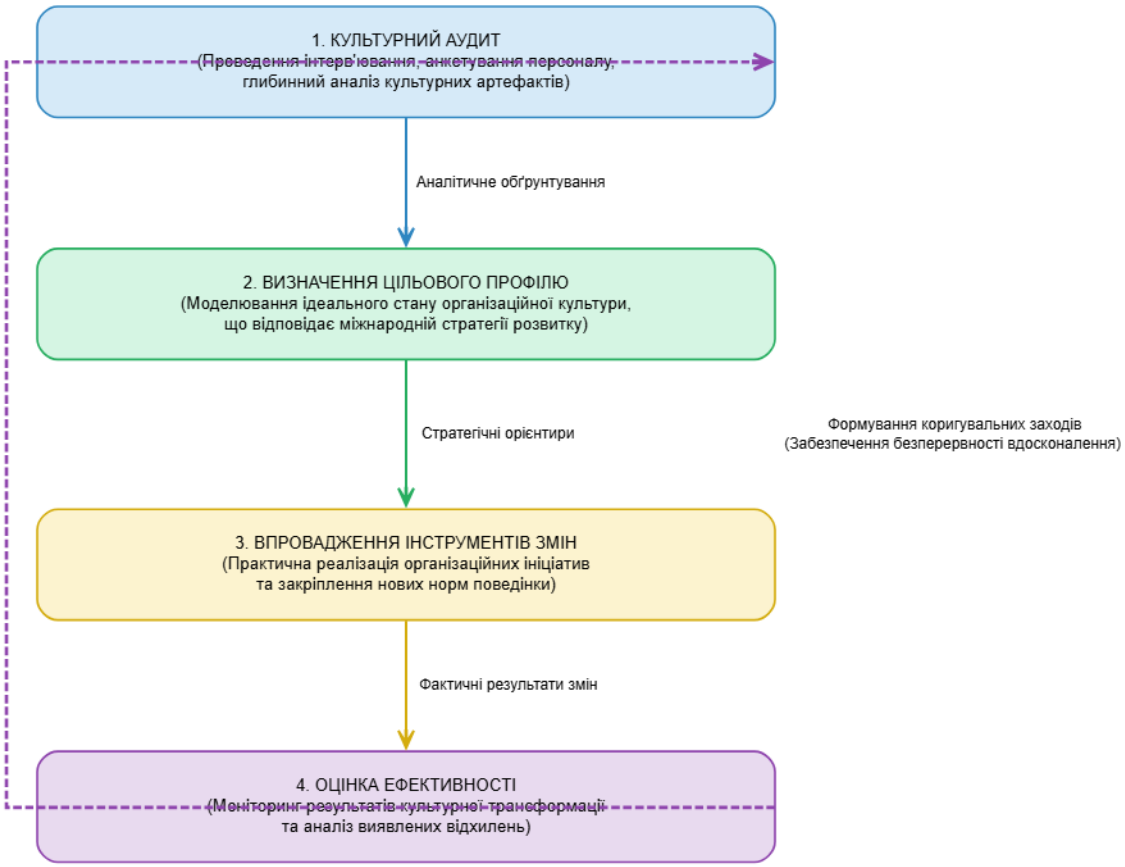


Рисунок 1.3 – Алгоритм діагностики та стратегічного вдосконалення організаційної культури [22, 25]

Як показано на рисунку 1.3, процес вдосконалення є циклічним та починається з культурного аудиту (інтерв'ю, анкетування, аналіз артефактів).

Наступним кроком є моделювання ідеального стану культури, що відповідає міжнародній стратегії компанії.

Процес формування та зміни культури є тривалим і вимагає використання специфічного інструментарію. У таблиці 1.3 представлено основні методичні підходи до діагностики та вдосконалення корпоративної культури, які доцільно застосовувати на міжнародних підприємствах.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до управління змінами корпоративної культури [22, 25]

Назва підходу	Основні методи та інструменти	Переваги для міжнародного бізнесу
Описово-аналітичний	Спостереження, контент-аналіз документів, інтерв'ю	Глибоке розуміння локальних особливостей підрозділів
Кількісно-оціночний	Анкетування (моделі К. Камерона, Д. Денісона), тести	Можливість порівняння культури у різних країнах
Проективно-моделюючий	Стратегічні сесії, розробка ідеального профілю культури	Формування візії майбутнього стану організації
Тренінгово-розвиваючий	Коучинг лідерів, воркшопи з цінностей, менторство	Швидке впровадження нових поведінкових стандартів

Важливим елементом методології є побудова «дерева цілей» культури, де генеральна місія декомпозується на конкретні завдання для кожного рівня управління. Це дозволяє зробити культуру вимірюваною категорією через систему ключових показників ефективності, таких як індекс задоволеності персоналу, рівень плинності кадрів та індекс лояльності споживачів. У міжнародних компаніях особлива увага приділяється методу «культурного аудиту», який дозволяє перевірити відповідність дій регіональних офісів глобальним стандартам корпоративної етики.

Вдосконалення культури вимагає також інтеграції сучасних цифрових технологій у процеси внутрішньої комунікації. Використання соціальних мереж для працівників, платформ для спільного навчання та цифрових інструментів визнання заслуг дозволяє створити динамічне середовище, яке стимулює інновації. Методологія управління культурою повинна базуватися на принципі безперервного циклу «планування – впровадження – перевірка – коригування»,

що забезпечує життєздатність організаційних цінностей у мінливому глобальному світі.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, проведеного у першому розділі, можна сформулювати низку висновків щодо сутності та ролі корпоративної культури в системі міжнародного менеджменту.

Насамперед встановлено, що корпоративна культура є складним матеріально-духовним феноменом, який не обмежується лише формальними правилами чи кодексами поведінки. Це інтегрована система цінностей, переконань та символів, що формується в процесі тривалої діяльності організації та виступає потужним внутрішнім джерелом організаційних змін. Структурна побудова культури має багаторівневий характер: від видимих артефактів (фірмовий стиль, дизайн офісів) до глибоких базових припущень, які часто не усвідомлюються персоналом, але визначають його реакцію на зовнішні виклики. У сучасній системі управління корпоративна культура виконує критичні функції інтеграції колективу, адаптації до мінливих ринкових умов та м’якого регулювання трудової поведінки без надмірного адміністративного тиску.

Доведено, що саме корпоративна культура слугує базисом для розбудови стійкого міжнародного іміджу підприємства. На відміну від короткострокових рекламних образів, міжнародний імідж, що ґрунтується на реальних внутрішніх цінностях, володіє такими характеристиками як життєздатність, прагматичність та довірливість. Взаємозв’язок внутрішнього та зовнішнього середовища проявляється через «зірку іміджу», де кожен працівник компанії стає носієм її культури та транслятором репутаційних сигналів для міжнародних стейкголдерів. Для транснаціональних корпорацій формування такого іміджу передбачає гармонізацію глобальних етичних стандартів із місцевими соціокультурними особливостями, де ключовими інструментами виступають прозорість комунікацій, етичність ведення бізнесу та активна соціальна відповідальність.

Методологічний апарат діагностики корпоративної культури свідчить про необхідність поєднання кількісних та якісних підходів. Використання методів системності, прозорості та клінічних досліджень дозволяє виявити розриви між декларованими цінностями та реальною практикою менеджменту. Особливого значення набуває оцінка економічної ефективності культурних трансформацій через показники рентабельності інвестицій, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Науково підтверджено, що компанії з високим рівнем залученості персоналу та сильнішою культурою демонструють значно вищі фінансові результати, оскільки культура стимулює комерційну свідомість працівників та їхню орієнтацію на інноваційність.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що формування корпоративної культури є безперервним стратегічним процесом, який вимагає цілеспрямованого управління. Вона виступає не просто доповненням до стратегії, а її фундаментом, оскільки визначає здатність організації реалізовувати свої глобальні цілі та підтримувати позитивну репутацію на міжнародній арені. Саме такий цілісний підхід до розуміння культури як стратегічного ресурсу дозволяє перейти до детального аналізу практичного досвіду АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ІМІДЖУ АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»

АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» (JTI Україна) – це потужне промислове підприємство, яке входить до складу транснаціональної групи Japan Tobacco і є одним із ключових гравців на українському тютюновому ринку. Компанія була офіційно зареєстрована в Україні у 1999 році, хоча коріння її виробничих потужностей у Кременчуці сягають більш ранніх періодів. На сьогодні загальний обсяг інвестицій компанії в українську економіку перевищив 433,7 мільйона доларів, що свідчить про стратегічну важливість цього ринку для глобального офісу. Основним напрямком діяльності є виробництво та оптова торгівля тютюновими виробами, а з 2024 року – активне впровадження екосистеми продуктів для нагрівання тютюну під брендом Ploom [13].

Фінансовий стан підприємства протягом 2021-2023 років характеризувався високою волатильністю, спричиненою як пандемічними наслідками, так і шоковим впливом повномасштабної війни. Попри це, компанія продемонструвала вражаючу здатність до відновлення. У 2022 році дохід суттєво скоротився через зупинку логістики та виробництва, проте вже у 2023 році спостерігається стрімке зростання всіх ключових фінансових показників.

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок про ефективність антикризового управління на підприємстві. Зростання чистого прибутку до 2,57 млрд грн у 2023 році свідчить про успішну оптимізацію витрат та здатність

компанії утримувати маржинальність навіть за умов зростання акцизного навантаження.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники АТ «JTI Україна» [7, 8, 13]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп росту 2023/2021, %
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	31,22	18,23	40,51	129,7
Чистий прибуток, млрд грн	1,87	0,61	2,57	137,4
Сукупні активи, млрд грн	14,09	3,55	11,28	80,1
Рентабельність продукції, %	3,54	3,36	6,34	179,1
Середня кількість працівників, осіб	850	820	800	94,1 4

Зменшення чисельності персоналу до 800 осіб відбулося за рахунок природного відтоку та міграційних процесів, проте рівень заробітної плати на підприємстві залишається одним із найвищих у галузі, що підкріплює статус компанії як «Top Employer». Важливо підкреслити, що за перше півріччя 2025 року JTI Україна збільшила податкові відрахування на 75% порівняно з попереднім періодом, що робить її одним із найбільших наповнювачів державного бюджету.

Профіль компанії визначається не лише фінансовими цифрами, а й її технологічним лідерством. Кременчуцька фабрика, яка раніше була експортним хабом для 22 країн, поступово відновлює свій потенціал, збільшуючи кількість ринків збуту з 4 у 2023 році до 9 у 2025 році. Це вказує на зміцнення міжнародних позицій українського підрозділу в структурі глобальної мережі JT Group.

Стратегічна орієнтація JTI Україна базується на принципах 4S-моделі, яка передбачає баланс інтересів чотирьох ключових груп стейкголдерів: споживачів, акціонерів, працівників та суспільства в цілому. Місія компанії формулюється як створення «моментів наповнення» та забезпечення кращого майбутнього через інновації та відповідальний підхід до бізнесу. Візія підприємства полягає у трансформації тютюнової індустрії шляхом переходу до

продуктів зі зниженим ризиком, зберігаючи при цьому лідерство у традиційних сегментах.

Корпоративні цінності компанії, об'єднані концепцією «Our Way», виступають культурним кодом, що визначає щоденну діяльність кожного співробітника. До них належать: відповідальність (Accountability) за результат; простота (Simplicity) у процесах; відкритість (Openness) до нових ідей та діалогу; підприємницький дух (Enterprise) у пошуку рішень. Ці цінності є не просто гаслами, а основою для системи оцінки персоналу та прийняття управлінських рішень.

Для деталізації стратегічних орієнтирів розроблено дерево цілей АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА», яке наочно демонструє ієрархію прагнень організації (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Дерево цілей АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Реалізація стратегічного вектору розвитку АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» базується на ієрархічній системі цілепокладання, де фундаментальною основою (рівень 0) виступає досягнення сталого лідерства на вітчизняному ринку паралельно із посиленням міжнародного авторитету компанії через механізми інноваційної трансформації та дотримання високих стандартів соціальної відповідальності.

На першому стратегічному рівні ця місія декомпонується на декілька взаємопов’язаних напрямів, серед яких пріоритетне значення має забезпечення фінансової стабільності та планомірне розширення присутності компанії в галузі. Одночасно із цим зусилля менеджменту спрямовані на масштабну технологічну модернізацію, що передбачає активний розвиток категорії продуктів зі зниженим ризиком. Важливою складовою стратегії є інвестування у людський капітал та підтримку автентичної корпоративної культури, що доповнюється зобов’язаннями у сфері екологічної безпеки та соціального інвестування в межах концепції сталого розвитку.

Подальша деталізація завдань на оперативному рівні передбачає реалізацію конкретних кроків, спрямованих на оптимізацію собівартості виробництва та ефективне відновлення експортних логістичних ланцюгів. У контексті продуктових інновацій основний акцент зміщується на повномасштабне розгортання екосистеми Ploom у всіх регіонах країни. Соціально-гуманітарний аспект діяльності трансформується у створення максимально інклюзивного робочого середовища та впровадження спеціалізованих програм психологічної підтримки для ветеранів. Екологічна та соціальна відповідальність на місцях знаходить своє відображення у цілеспрямованому зниженні вуглецевого сліду виробничих потужностей та наданні системної допомоги вразливим категоріям населення.

Така структура цілей дозволяє компанії чітко фокусувати ресурси. Наприклад, запуск нових продуктів (Ploom) у 2024 році є прямим втіленням цілі 1.2, що одночасно працює на зміцнення іміджу компанії як інноватора. Кожна операційна задача має свій вимірний показник, що робить стратегію живою та контрольованою.

2.2 Особливості та фактори формування корпоративної культури JTI Україна

Функціонування JTI Україна відбувається у вкрай нестабільному середовищі, де політичні та економічні чинники мають домінуючий вплив. Для детального аналізу факторів макросередовища проведено PEST-аналіз, результати якого представлені нижче.

Ключовим фактором політико-правового середовища є жорстке регулювання тютюнової галузі. Україна активно гармонізує своє законодавство з Директивою 2014/40/ЄС, що передбачає заборону ароматизованих сигарет, нові вимоги до маркування та обмеження реклами. Особливе значення має акцизна політика: план підвищення акцизів до 90 євро за 1000 шт. до 2028 року створює значний фінансовий тиск на легальних виробників. Водночас статус компанії як «міжнародного спонсора війни» (через діяльність материнської структури в РФ) створює ризики санкційного тиску та репутаційних атак з боку громадських організацій.

Війна призвела до скорочення загального ринку тютюну на 18,3% у 2022-2023 роках. Висока інфляція та падіння реальних доходів населення змушують споживачів переходити у дешевші сегменти або на нелегальний ринок. Проте тютюнова галузь залишається однією з найбільш резистентних до криз. Стабілізація макроекономічних показників у 2024 році та зростання податкових надходжень від галузі свідчать про поступове відновлення економічної активності.

Спостерігається зміна споживчих звичок: частка щоденних курців серед дорослого населення становить близько 27%, при цьому популярність вейпів та систем нагрівання тютюну (ТВЕН) стрімко зростає, особливо серед молоді. З іншого боку, війна посилила запит суспільства на соціальну відповідальність бізнесу. Компанії, що активно допомагають армії та громадам, отримують вищий кредит довіри, навіть попри шкідливий характер продукції.

Впровадження електронних систем простежуваності продукції (Track and Trace) та розвиток e-commerce каналів дистрибуції змінюють правила гри. JTI інвестує мільярди доларів у розробку продуктів зниженого ризику, що потребує високотехнологічних виробничих ліній.

Аналіз конкурентів підтверджує олігопольний характер ринку. Основна боротьба розгортається між «Великою четвіркою».

Характер конкуренції на вітчизняному тютюновому ринку чітко відповідає класичним ознакам олігополії, що підтверджується низкою галузевих параметрів та особливостей функціонування суб'єктів господарювання.

Визначальною рисою є висока концентрація ринку, де переважна частка (понад 88%) контролюється обмеженою кількістю транснаціональних корпорацій, відомих як «Велика четвірка»: British American Tobacco, Philip Morris International, JTI та Imperial Tobacco. Така структура свідчить про те, що жоден дрібний гравець не може суттєво вплинути на загальну ринкову динаміку, тоді як дії кожного з лідерів мають безпосередній вплив на стратегії інших учасників.

Спостерігається взаємозалежність ринкових стратегій. Олігопольний характер підкреслюється тим, що конкуренти змушені реагувати на інноваційні та цінові кроки один одного. Наприклад, успішна трансформація Philip Morris у сегменті систем нагрівання тютюну зумовила дзеркальну відповідь з боку JTI у вигляді розбудови екосистеми Ploom та активізацію BAT із брендом Glo. Це підтверджує, що в умовах олігополії конкурентна боротьба зміщується з чисто цінової площини у сферу технологічних інновацій та диференціації продукту.

Ринок характеризується наявністю високих бар'єрів для входу. Це зумовлено не лише значними капітальними витратами на виробництво та логістику, але й жорстким державним регулюванням, специфічним акцизним оподаткуванням та обмеженнями на рекламу тютюнових виробів. Такі умови фактично унеможливлюють появу нових великих гравців, консервуючи існуючу структуру ринку.

Крім того, попри олігопольну структуру, на ринку зберігається інтенсивна нецінова конкуренція. Компанії фокусуються на зміцненні лояльності до брендів (Winston, Camel, Rothmans) та розвитку сервісної складової для користувачів електронних альтернатив. Це дозволяє утримувати стабільні частки ринку навіть за умови законодавчих обмежень та складних макроекономічних чинників. Таким чином, поєднання високої частки обмеженого кола компаній, їхньої стратегічної залежності та труднощів входу для нових учасників є беззаперечним доказом олігопольного типу даної ринкової структури.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика основних конкурентів на ринку України [7, 8, 13]

Конкурент	Частка ринку, %	Ключова стратегія	Сильні сторони
British American Tobacco (BAT)	27,0	Експансія традиційних брендів та Glo	Лідерство за обсягами, сильний бренд Rothmans
Philip Morris International (PMI)	26,0	Трансформація у «бездимне майбутнє»	Домінування в сегменті IQOS, потужні інвестиції
JTI Україна	23,0	Якість та інноваційна екосистема Ploom	Найвища лояльність персоналу, врівноважений портфель
Imperial Tobacco	12,0	Фокус на середньоціновий та бюджетний сегменти	Традиції марки Prima, ефективна логістика

Дослідження споживачів показує, що ціна залишається визначальним фактором для 60% покупців, проте лояльність до бренду (особливо Winston та Camel) дозволяє JTI утримувати позиції у преміальному та середньому сегментах. Зростання сегменту ТВЕНів відкриває нові можливості для JTI Ploom, оскільки споживачі шукають альтернативи з меншим запахом та потенційно меншою шкодою.

Для інтеграції результатів діагностики проведено SWOT-аналіз, який дозволяє визначити стратегічний фокус АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА».

Таблиця 2.3 Матриця SWOT-аналізу АТ «JTI Україна» [13]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Портфель світових брендів-флагманів (Winston, Camel, Sobranie); - Високий рівень корпоративної культури та залученості персоналу; - Потужна виробнича база у Кременчуці зі статусом експортного хаба; - Гнучкість у впровадженні інноваційних продуктів (Ploom).	- Репутаційний тиск через перебування у списку «спонсорів війни»; - Обмеженість маркетингових комунікацій законодавством; - Залежність від імпорту сировини та компонентів; - Менша частка ринку в сегменті ТВЕН порівняно з головним конкурентом (PMI).
Можливості (O)	Загрози (T)
- Стрімке зростання ринку продуктів зі зниженим ризиком; - Відновлення повноцінного експорту продукції після стабілізації фронту; - Цифровізація відносин з роздрібними мережами та споживачами; - Державні програми підтримки великих платників податків.	- Подальше зростання акцизів та податкового тиску до 2028 року; - Високий рівень нелегальної торгівлі (контрабанда, підробки); - Демографічна криза та зменшення платоспроможного населення; - Посилення регуляторних обмежень на пакування та склад продукції.

Внутрішні конкурентні переваги компанії базуються на унікальній системі управління персоналом, яка дозволяє утримувати таланти навіть у кризові часи. Корпоративна культура «Our Way» створює середовище, де інновації народжуються знизу, а не лише спускаються зверху. Зовнішні конкурентні переваги полягають у високій впізнаваності брендів та налагодженій системі дистрибуції, яка покриває понад 90% території України.

Стратегія розвитку підприємства характеризується як «адаптивна інноваційність». Компанія не просто реагує на зміни законодавства, а намагається очолити тренди, пропонуючи споживачам технологічно досконалі продукти, що мінімізують ризики для здоров’я. При цьому JTI робить ставку на локалізацію соціальної відповідальності, інвестуючи мільйони гривень у громади, де живуть її працівники.

Для обґрунтування стратегічного вибору використано комплекс матричних методів аналізу.

Здійснимо SPACE-аналіз для АТ «JTI Україна». Оцінка проводилася за 10-бальною шкалою (середні значення):

- Фінансова сила (FS): +5,5 (висока прибутковість та ліквідність у 2023 році).
- Сила галузі (IS): +4,2 (стабільний попит, попри регуляторний тиск).
- Конкурентна перевага (CA): -2,5 (сильні бренди, але потужний тиск конкурентів).
- Стабільність середовища (ES): -6,5 (високі політичні та воєнні ризики).

В результаті отримано координати вектора в **конкурентному секторі**. Це свідчить про те, що підприємство має значні внутрішні ресурси, але працює у вкрай нестабільному середовищі. Стратегічною альтернативою є агресивне захоплення часток конкурентів у сегментах, що зростають (RRP), та оптимізація виробничих витрат для створення цінової переваги.

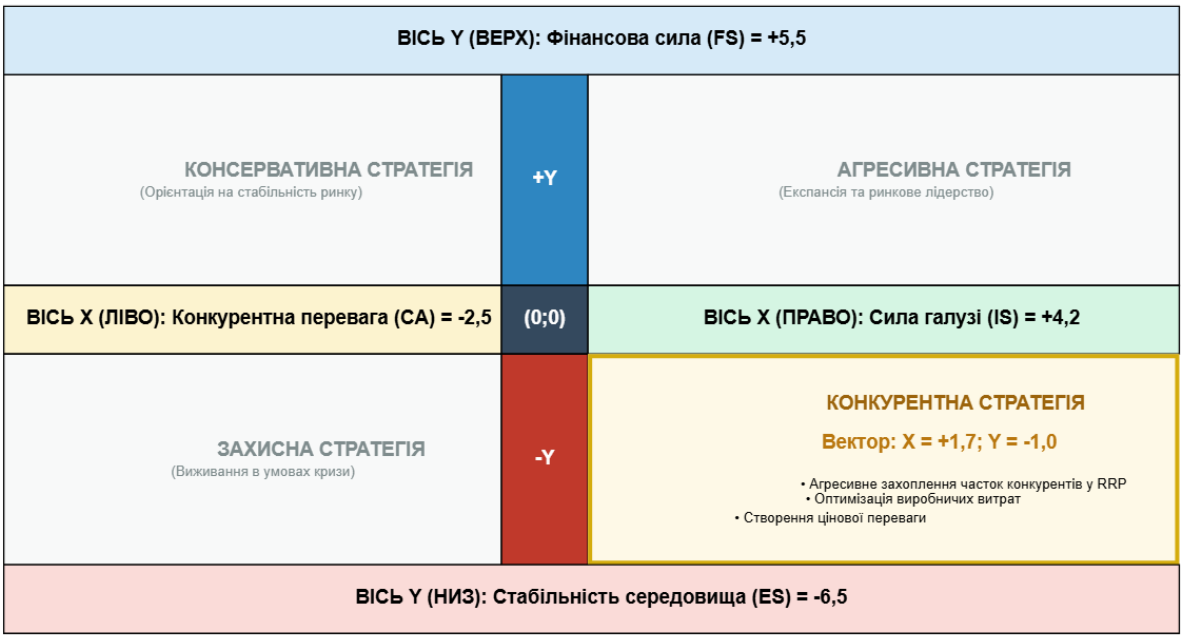


Рисунок 2.2 – Матриця стратегічного становища підприємства (SPACE-аналіз)

Застосування матриці Ансоффа для стратегічного планування АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» дозволяє диференціювати підходи до розвитку різних категорій продуктової лінійки залежно від стану ринку. Зокрема, для традиційних тютюнових виробів, таких як Winston та Camel,

доцільною є стратегія проникнення на ринок, що фокусується на зміцненні позицій серед наявної аудиторії через інструменти лояльності та розширення присутності в роздрібних мережах.

Водночас щодо інноваційної системи Ploom компанія реалізує стратегію розвитку продукту, пропонуючи чинним споживачам принципово нове технологічне рішення з потенційно меншим рівнем впливу на здоров'я в межах уже освоєного ринкового сегмента. Поряд із цим, діяльність Кременчуцької тютюнової фабрики на сучасному етапі орієнтована на стратегію розвитку ринку, яка передбачає активне відновлення та масштабування експортних операцій, спрямованих на освоєння нових географічних напрямів у країнах Європи та Азії.

Отже, для традиційних сигарет (Winston, Camel) обрано стратегію «проникнення на ринок»: утримання існуючих споживачів через програми лояльності та покращення представленості у ритейлі. Для системи Ploom обрано стратегію «розвитку продукту»: вихід на існуючий ринок курців із принципово новим, менш шкідливим товаром. Для Кременчуцької фабрики актуальною стає стратегія «розвитку ринку»: відновлення та розширення експортних поставок на ринки Європи та Азії.

Аналіз диверсифікованого портфеля JTI Україна дозволяє виділити дві ключові стратегічні зони бізнесу (СЗБ).

1. СЗБ «Традиційний тютюн»: Позиція – «Збирання врожаю / Захист позицій». Галузь зріла, але компанія має високу конкурентоспроможність. Рекомендується спрямовувати прибутки з цієї зони на фінансування інновацій.
2. СЗБ «Продукти зниженого ризику (Ploom)»: Позиція – «Інвестування у зростання». Ринкова привабливість сегменту надзвичайно висока через законодавчі преференції та зміну культури споживання. Стратегія передбачає максимальне фінансування маркетингу та дистрибуції для випередження PMI.

Таким чином, комплексна діагностика підтверджує правильність курсу на цифровізацію та продуктову трансформацію, де корпоративна культура виступає драйвером цих змін.

2.3 Діагностика сучасного стану корпоративної культури АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Сучасний стан корпоративної культури АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» (JTI Україна) є результатом багаторічної інтеграції глобальних стандартів японського менеджменту з локальним досвідом управління в умовах кризових викликів. Діагностика культури базується на трирівневій моделі, де аналізуються видимі артефакти, проголошені цінності та базові переконання персоналу. Основним культурним кодом підприємства виступає концепція «Наш шлях», яка визначає поведінкові стандарти для більш ніж 800 співробітників компанії.

На рівні видимих артефактів культура JTI Україна проявляється через високу ступінь цифровізації робочих процесів та розвинену систему ритуалів визнання. Важливим елементом є використання відкритих офісних просторів, що стимулюють горизонтальну комунікацію, та наявність візуальних символів успіху, таких як сертифікати «Найкращий роботодавець» (Top Employer), які компанія отримує дванадцять років поспіль . У 2024 році вагомим матеріальним артефактом стало впровадження екосистеми продуктів для нагрівання тютюну, що супроводжувалося масштабною програмою внутрішнього навчання, спрямованою на трансформацію мислення персоналу від традиційного виробництва до технологічних інновацій .

Центральне місце в діагностиці займає аналіз чотирьох фундаментальних опор корпоративної культури компанії, які формують внутрішню ідентичність та впливають на зовнішній імідж. У таблиці 2.4 проведено детальну оцінку прояву цих цінностей у щоденній діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 – Діагностика ціннісних орієнтирів корпоративної культури АТ «JTI Україна»

Назва цінності	Змістовне наповнення в умовах JTI Україна	Показники ефективності (артефакти)
Простота	Усунення зайвої бюрократії, швидкість прийняття рішень, прозорість бізнес-процесів	Оптимізація внутрішнього документообігу, використання систем самообслуговування для HR-запитів
Відповідальність	Особистий внесок кожного у результат, дотримання етичних норм та вимог безпеки	Рівень травматизму 0,24 на 200 тис. робочих годин, 100% відповідність вимогам законодавства
Підприємницький дух	Заохочення інноваційних ідей, готовність до виваженого ризику, пошук нових ринкових ніш	Успішний запуск платформи Ploom, внутрішня програма пропозицій щодо покращення виробництва
Відкритість	Чесний діалог між керівництвом та підлеглими, повага до різноманіття (інклюзивність)	Частка жінок у керівництві – 26,8%, регулярні опитування залученості персоналу

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про високу ступінь відповідності реальної поведінки працівників декларованим принципам. Особливої уваги заслуговує цінність «Відкритість», яка в умовах воєнного стану трансформувалася у психологічну підтримку та інклюзивність. Компанія впроваджує політику підтримки працівників у складних життєвих обставинах, включаючи заходи щодо ментального здоров'я та фінансового благополуччя, що підтверджується впровадженням сервісів дострокового доступу до зароблених коштів .

Важливим компонентом діагностики є система ритуалів та соціальних практик. JTI Україна активно використовує принципи «Кайдзен» – безперервного вдосконалення, що передбачає участь кожного робітника у покращенні свого робочого місця . Для зміцнення командного духу використовуються цифрові платформи визнання заслуг, де колеги можуть публічно дякувати один одному за допомогу, що робить нематеріальну мотивацію прозорою та доступною.

Діагностика соціальної відповідальності як частини культури показує, що вона глибоко інтегрована у внутрішнє життя колективу. Волонтерство

працівників є добровільним, але широко підтримуваним ритуалом. Протягом 2024 року компанія допомогла 14 000 осіб через соціальні ініціативи, що сформувало у персоналу почуття гордості за приналежність до організації, яка реально допомагає суспільству . Це перетворює працівників на природних амбасадорів міжнародного іміджу компанії.

Незважаючи на сильні сторони, діагностика виявляє певні зони напруження. Зовнішній тиск через геополітичні чинники вимагає від культури ще більшої стійкості та здатності до швидкої адаптації. Результати опитувань свідчать, що працівники очікують від керівництва ще більшої прозорості у стратегічних планах щодо розвитку українського підрозділу. Таким чином, корпоративна культура АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» на сучасному етапі є зрілою, інноваційною та соціально орієнтованою, проте потребує постійного підживлення через нові форми комунікації цінностей у мінливому зовнішньому середовищі .

2.4 Напрямки вдосконалення діяльності та зміцнення міжнародного іміджу АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА»

Для зміцнення міжнародного іміджу АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» пропонується впровадження інтегрованої цифрової екосистеми внутрішніх комунікацій та розвитку бренду роботодавця «JTI Unity». Даний проєкт спрямований на подолання репутаційних ризиків та активізацію персоналу як головного джерела формування позитивного образу компанії на глобальному ринку. Економічна доцільність проєкту базується на зіставленні витрат на придбання та інтеграцію програмного забезпечення з очікуваним ефектом від зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Розрахунок витратної частини проєкту враховує вартість ліцензійного спеціалізованого програмного забезпечення (на базі рішень типу Staffbase або Workvivo), послуги з технічної підтримки, навчання персоналу та внутрішні

адміністративні витрати. На основі ринкових даних для підприємств з чисельністю близько 800-1000 осіб, вартість ліцензії становить приблизно 25 000 доларів США на рік, що за поточним курсом еквівалентно 1 000 000 гривень. У таблиці 2.5 деталізовано структуру інвестиційних витрат на реалізацію проекту протягом першого року.

Таблиця 2.5 – Прогнозний кошторис витрат на впровадження системи «JTI Unity»

Стаття витрат	Зміст та характеристика витрат	Сума, тис. грн
Програмне забезпечення	Річна передплата за хмарний сервіс (SaaS)	1 000
Консалтинг та інтеграція	Налаштування інтерфейсу, інтеграція з HR-системами	250
Навчання персоналу	Тренінги для амбасадорів культури та менеджерів	150
Промоція проекту	Внутрішня інформаційна кампанія, мерчандайзинг	100
Разом витрат	Загальний обсяг інвестицій у проект	1 500

Економічний ефект від реалізації проєкту розраховується через скорочення витрат на заміщення персоналу. За даними звітності, середня заробітна плата на підприємстві у 2023 році перевищила 127 000 гривень на місяць. Вартість заміщення одного фахівця середньої ланки (пошук, найм, адаптація, втрачена продуктивність) за методологією галузевих досліджень становить від 100% до 150% його річного доходу. Таким чином, вартість втрати одного працівника для компанії складає приблизно 1 500 000 гривень. У таблиці 2.6 представлено розрахунок очікуваного річного економічного ефекту за умови зниження плинності кадрів лише на 1% (збереження 8 робочих місць при штаті 800 осіб) та зростання загальної продуктивності.

Для визначення фінансової результативності проєкту використано формулу коефіцієнта окупності інвестицій (ROI), яка розраховується як відношення чистого прибутку від проєкту до витрат на його реалізацію, помножене на 100%. Згідно з проведеними розрахунками, окупність інвестицій становить:

$$ROI = \frac{17350}{1500} \times 100\% = 1156,7\%$$

Таблиця 2.6 – Очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту

Показник ефекту	Методика розрахунку показника	Значення, тис. грн
Економія на плинності	Збереження 4-х працівників (4 × 1 500 тис. грн)	6 000
Приріст продуктивності	0,5% від чистого прибутку за 2023 рік (2,57 млрд грн)	12 850
Сумарний ефект	Загальна грошова вигода від впровадження	18 850
Чистий вигода	Ефект за вирахуванням витрат (18 850 - 1 500)	17 350

Це означає, що на кожну інвестовану у розвиток культури гривню підприємство отримає понад 11 гривень чистої вигоди. Високий показник обумовлений великим масштабом діяльності АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» та високою вартістю людського капіталу в тютюновій галузі. Крім прямого економічного ефекту, проєкт забезпечить зміцнення міжнародного іміджу через підвищення індексу задоволеності персоналу та покращення комунікації етичних стандартів компанії, що є критичним для довгострокової стійкості бізнесу. Проведений аналіз доводить, що витрати на формування корпоративної культури є не поточними видатками, а високорентабельною інвестицією в нематеріальні активи підприємства.

Удосконалення корпоративної культури на сучасному етапі розвитку АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» повинно розглядатися не як локальна ініціатива відділу персоналу, а як комплексна стратегічна програма, спрямована на нейтралізацію репутаційних ризиків та підвищення операційної ефективності. Враховуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що найбільшим викликом для міжнародного іміджу компанії є розрив між її глобальним статусом та сприйняттям її етичності в умовах національно-визвольної війни українського народу. Тому перший і найважливіший напрямок вдосконалення полягає у докорінній зміні підходів до зовнішньої та внутрішньої комунікації цінностей.

Оптимізація внутрішнього комунікаційного середовища має базуватися на принципі радикальної прозорості. Необхідно створити систему, за якої кожен працівник розуміє не лише свої виробничі завдання, а й бачить реальний внесок компанії у стійкість держави. Це може бути реалізовано через впровадження внутрішньої цифрової платформи, де в режимі реального часу публікуються дані про обсяги сплачених податків, реалізовані гуманітарні проєкти та допомогу мобілізованим колегам. Такий підхід дозволить перетворити 800 співробітників на активних амбасадорів бренду, здатних аргументовано захищати репутацію компанії у приватному спілкуванні та соціальних мережах, що є критично важливим для формування «низового» позитивного іміджу.

Стратегічним напрямком для АТ «JTI Україна» є розвиток людського потенціалу через призму інклюзивності та підтримки ветеранів. JTI Україна вже має статус одного з кращих роботодавців, проте вимоги часу диктують необхідність створення спеціалізованих програм реінтеграції для працівників, які повертаються з фронту. Розробка корпоративного стандарту «Ветеранська політика JTI» повинна включати не лише медичне страхування та психологічну допомогу, а й гнучкі графіки роботи, програми перекваліфікації та створення архітектурно доступного середовища на всіх об’єктах компанії. Це не лише зміцнить внутрішню єдність колективу, а й продемонструє міжнародній спільноті зразкову модель корпоративної поведінки у постконфліктному суспільстві, що суттєво покращить імідж компанії в очах інвесторів та правозахисних організацій.

Впровадження інноваційних систем визнання заслуг, таких як цифрові платформи для миттєвої вдячності («Spotlight»), дозволить зробити цінність підприємницького духу (Enterprise) реально вимірюваною. Кожен працівник повинен мати можливість ініціювати проєкт з покращення процесів і отримати за це не лише матеріальну винагороду, а й публічне визнання на рівні всієї глобальної групи. Це стимулюватиме творчу активність та допоможе компанії швидше адаптуватися до змін, які несе із собою запуск нових продуктів, таких як Ploom.

Для зміцнення міжнародного іміджу JTI Україна доцільно вийти за межі стандартних програм благодійності. Пропонується ініціювати створення «Зеленого виробничого кластеру» у Кременчуці, залучаючи партнерів по ланцюгу постачання до впровадження технологій відновлюваної енергії та циркулярної економіки. Досягнення повної вуглецевої нейтральності українського підрозділу раніше за глобальні дедлайни (до 2028 року замість 2030-го) стане потужним сигналом для міжнародних регуляторів про щирість намірів компанії бути лідером сталого розвитку. Це дозволить змістити акцент у публічному дискурсі з тютюнової специфіки бізнесу на його екологічну та соціальну корисність.

Нарешті, необхідно вдосконалити механізми взаємодії зі споживачами через призму відповідального маркетингу. В умовах обмеження реклами корпоративна культура стає головним каналом комунікації. Створення відкритих інноваційних просторів або консультаційних центрів для дорослих споживачів, де вони можуть отримати вичерпну наукову інформацію про продукти зниженого ризику, допоможе побудувати стосунки, засновані на довірі, а не просто на споживанні. Така відкритість (Openness) продемонструє впевненість компанії у якості своєї продукції та її науковому підґрунті, що є основою для довгострокового позитивного іміджу на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретичних засад та практичного аналізу діяльності АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» сформульовано наступні обґрунтовані висновки.

Встановлено, що корпоративна культура є багатогранним матеріально-духовним феноменом, який інтегрує систему цінностей, норм та переконань у цілісний управлінський механізм. Вона виконує критичні функції інтеграції персоналу, адаптації до динамічного зовнішнього середовища та формування етичного базису для прийняття рішень. У системі міжнародного менеджменту культура трансформується в «універсальну мову», що забезпечує єдність стандартів транснаціональної корпорації в різних соціокультурних контекстах.

Доведено, що корпоративна культура виступає фундаментом для побудови стійкого міжнародного іміджу. На відміну від маркетингових стратегій, імідж, що базується на реальних внутрішніх цінностях, має вищий рівень довірливості та життєздатності. Спроєктована модель «зірки іміджу» демонструє, що кожен працівник є транслятором репутаційних сигналів, а відповідність внутрішніх стандартів (прозорість, етика, соціальна відповідальність) зовнішнім очікуванням стейкголдерів є запорукою глобальної стабільності бренду.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2023 рр. свідчить про високу адаптивність до кризових умов: чистий прибуток у 2023 році зріс до 2,57 млрд грн, попри скорочення загального ринку. Підприємство функціонує в умовах жорсткої олігополії, де конкурентна боротьба зміщується у площину технологічних інновацій (категорія RRP, екосистема Ploom). SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони компанії (високий рівень залученості персоналу, статус Top Employer) дозволяють нівелювати значні репутаційні ризики та регуляторний тиск.

Поточний стан корпоративної культури JTI Україна характеризується як зрілий та інноваційно орієнтований. Цінності «Простота», «Відповідальність», «Підприємницький дух» та «Відкритість» інтегровані в щоденні операційні процеси, що підтверджується низьким рівнем травматизму, впровадженням принципів «Кайдзен» та високим індексом лояльності персоналу. Водночас виявлено необхідність посилення прозорості стратегічних комунікацій в умовах воєнного стану.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрової екосистеми внутрішніх комунікацій «JTI Unity», що дозволить зміцнити бренд роботодавця та підвищити продуктивність. Розрахований прогнозний економічний ефект від реалізації проєкту становить 17,35 млн грн чистої вигоди на рік за рахунок зниження плинності кадрів та зростання ефективності праці. Показник ROI на рівні 1157% підтверджує, що інвестиції в розвиток культури є високорентабельними нематеріальними активами.

Для зміцнення міжнародного іміджу запропоновано змістити акцент на розвиток інклюзивного середовища (програма «Ветеранська політика JTI») та реалізацію екологічних ініціатив («Зелений виробничий кластер»). Це дозволить трансформувати сприйняття компанії з суто тютюнового виробника на лідера сталого розвитку, що є критично важливим для підтримки довіри міжнародної спільноти та інвесторів у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К., Агєєва І., Терехова І. ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-51 (дата звернення: 30.05.2026).

2. Бочарова Ю. Г., Чернега О. Б., Федотова Т. А. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ЗРІЛІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ: СИНЕРГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА КУЛЬТУРИ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.33 (дата звернення: 30.05.2026).

3. ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА АДАПТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ / M. Bortnikova та ін. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 4, № 18. С. 339–348. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0428 (дата звернення: 30.05.2026).

4. Гефко А. ТРАНСФОРМАЦІЯ СКЛАДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ІНДУСТРІЇ 5.0. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-603-620 (дата звернення: 30.05.2026).

5. Дзюрах Ю., Іванович Ю. ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 12(42). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-12(42)-81-94 (дата звернення: 30.05.2026).

6. Зайцева І., Сторожев Р., Колпаченко Н. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ У МУЛЬТИКУЛЬТУРНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1(53). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-2628-2638 (дата звернення: 30.05.2026).

7. Звіти АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» URL: https://opendatabot.ua/c/19345204 (дата звернення: 30.05.2026).

8. Інформація про АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19345204/ (дата звернення: 30.05.2026).

9. Ковальова М. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 543–548. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-70 (дата звернення: 30.05.2026).

10. Коренєва Н. О. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.52 (дата звернення: 30.05.2026).

11. Коритько Т. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ (КОРПОРАТИВНОЇ) КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-98 (дата звернення: 30.05.2026).

12. Коритько Т. Ю. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2026. № 1 (119). URL: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-1-5 (дата звернення: 30.05.2026).

13. Корпоративний сайт АТ «ДЖЕЙ ТІ ІНТЕРНЕШНЛ КОМПАНІ УКРАЇНА» URL: https://www.jti.com/en/our-company/where-we-operate/ukraine (дата звернення: 30.05.2026).

14. КУЛЕШОВА О., КОЗАК Н. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЦІННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ЯК РЕСУРС РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Psychology Travelogs*. 2026. № 1. С. 449–458. URL: https://doi.org/10.31891/pt-2026-1-38 (дата звернення: 30.05.2026).

15. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / О. Рудаченко та ін. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 1(67). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-1(67)-1038-1047 (дата звернення: 30.05.2026).

16. Польова Н. М., Чернов О. Ф., Луговий О. В. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ І КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 22. С. 228–233. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.25 (дата звернення: 30.05.2026).

17. Прохорчук С., Завальнюк В., Глібка О. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА КОНЦЕПЦІЮ СУЧАСНОГО РЕБРЕНДИНГУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3732-3742 (дата звернення: 30.05.2026).

18. РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА / О. ПОМАЗ та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342, № 3(2). С. 182–190. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-28 (дата звернення: 30.05.2026).

19. СМОЛІНСЬКА Н. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРІЄНТОВАНОЇ НА ЗМІНИ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 194–202. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-24 (дата звернення: 30.05.2026).

20. СОШНИКОВ А. ВІД КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДО СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ. *Economics and Law*. 2026. Т. 80, № 1. С. 29–44. URL: https://doi.org/10.15407/econlaw.2026.01.029 (дата звернення: 30.05.2026).

21. ТЕПЛЮК М., МЄТЬОЛКІН В., ОРЛОВСКИЙ О. ПОДОЛАННЯ ЕНТРОПІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЧЕРЕЗ СИНЕРГІЮ ДАНИХ, АНАЛІТИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 3. С. 114–118. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-16 (дата звернення: 30.05.2026).

22. Ткачова С., Головко К. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ: КРАЩІ ПРАКТИКИ. *Grail of Science*. 2025. № 52. С. 102–111. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.05.2025.009 (дата звернення: 30.05.2026).

23. Ханенко А. ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 863–872. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-119 (дата звернення: 30.05.2026).

24. Цецик Я. РОЛЬ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. № 2(22). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-1573-1581 (дата звернення: 30.05.2026).

25. Чайка Ю. ГЛОБАЛЬНІ БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-125 (дата звернення: 30.05.2026).

26. Чайка Ю. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ТРЕНД БІЗНЕС-КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-133 (дата звернення: 30.05.2026).

27. ШПИЛЬОВА В., БЕЗСІКЕРНИХ В., ДУМАНЕЦЬКИЙ В. СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. *Herald of Khmelnytskyi*

National University. Economic sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 639–645. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-91 (дата звернення: 30.05.2026).

28. Dragan O., Tertychna L. DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON THE PROCESSES OF MANAGEMENT INTELLECTUALIZATION OF THE ENTERPRISES. *Market Infrastructure*. 2025. No. 83. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-33 (date of access: 30.05.2026).

29. Dziurakh Y. M., Ivanovych Y. R. The Methods for Assessing the Organizational Culture Level of an Innovative Enterprise. *Business Inform*. 2025. Vol. 3, no. 566. P. 359–366. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-359-366 (date of access: 30.05.2026).

30. Hlyva S., Peredalo K. Specificities of corporate culture development: stages and influencing determinants. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2025. Vol. 7, no. 2. P. 1–8. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.001 (date of access: 30.05.2026).

31. Ivanova V. Assessment of managerial competencies as a factor in the development of corporate culture. *Bulletin of Postgraduate education (Series Social and Behavioral Sciences; Management and Administration)*. 2025. Vol. 32, no. 61. P. 221–236. URL: https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-221-236 (date of access: 30.05.2026).

32. Khomyn B. International experience in managing the development of corporate culture. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. Vol. 2025, no. 2. P. 14–18. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-3 (date of access: 30.05.2026).

33. Liganenko I., Lutfalieva L., Zhyla N. THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. *Black Sea Economic Studies*. 2025. No. 96. URL: https://doi.org/10.32782/bses.96-37 (date of access: 30.05.2026).

34. Morozova O. FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN TRADE ENTERPRISES. *Actual Problems of Economics*. 2025. Vol. 1, no. 289. P. 159–168.

URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168 (date of access: 30.05.2026).

35. Obydiennova T., Demianenko T., Shelest O. FACTORS INFLUENCE ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF AN ENTERPRISE. *Market Infrastructure*. 2025. No. 83. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct83-39 (date of access: 30.05.2026).

36. Shved V., Turchak V., Dorosh O. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE. *Odesa National University Herald. Economy*. 2025. Vol. 3, no. 1. URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-10 (date of access: 30.05.2026).

37. Zakharchyn H. THE INTEGRATIVE FUNCTION OF CORPORATE CULTURE: KEY ASPECTS AND MANIFESTATIONS. *Black Sea Economic Studies*. 2025. No. 94. URL: https://doi.org/10.32782/bses.94-21 (date of access: 30.05.2026).