МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Інструменти підвищення ефективності корпоративної культури на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни»

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб-2
Спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу
Пригуза М.В.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Маказан Є.В.
Рецензент : 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 бакалавра

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

Пригуза Мілана Володимирівна

1.Тема роботи «Інструменти підвищення корпоративної культури на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» в умовах війни»

Керівник роботи: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Маказан Є.В.

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання роботи студентом 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 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

2. АНАЛІЗ ФАКТИЧНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

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

10 таблиць

5 рисунків

6.Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.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 _____ М.В.Пригуза
(підпис) (ініціали та призвіще)

Керівник роботи _____ Є.В.Маказан
(підпис) (ініціали та призвіще)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В.Маказан
(підпис) (ініціали та призвіще)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ПАТ – публічне акціонерне товариство.

ГМК – гірничо-металургійний комплекс.

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності.

COVID-19 – короновірусна хвороба 2019 року.

eNPS – індекс лояльності персоналу.

ПДВ – податок на додану вартість.

CEO – головний виконавчий директор.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 сторінки, 10 таблиць, 5 рисунків, 33 використаних джерел.

Актуальність теми зумовлена тим що, у сучасному глобальному середовищі, обтяженому геополітичними кризами, корпоративна культура перестає бути лише «м'яким» атрибутом бренду. Для великих індустріальних об'єктів, таких як ПАТ «Запоріжсталь», що функціонують у прифронтовій зоні, вона трансформується у стратегічний ресурс організаційної життєздатності. В умовах логістичних розривів, енергетичного дефіциту та обмеженості матеріального стимулювання, саме нематеріальні чинники, довіра, спільна місія та соціальна відповідальність вони стають ключовими для збереження кадрового потенціалу та національної стійкості. Наукова новизна роботи полягає у формуванні нової парадигми менеджменту, що базується на українському досвіді управління в умовах затяжного воєнного конфлікту, який виходить за межі класичних моделей Е. Шейна та К. Камерона.

Мета дослідження це проведення всебічного аналізу інструментарію побудови корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь» у період 2022-2026 рр. та розробити авторські пропозиції щодо її модернізації для забезпечення цілісності та працездатності підприємства в умовах війни.

Об'єкт дослідження - система управління організаційною культурою ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні підходи та практичні важелі (соціальні, психологічні, комунікативні), що забезпечують трансформацію культури підприємства у кризовий період.

Методи дослідження: системний аналіз, метод порівняння, статистичний аналіз фінансових показників, соціологічні методи оцінки морально-психологічного стану персоналу.

Наукова та практична цінність. Робота пропонує конкретні алгоритми переходу до людиноцентричної моделі управління на прикладі проєктів «Сталевий фронт» та «Рятуємо життя». Висновки можуть бути використані як дорожня карта для українських та міжнародних компаній, що працюють у зонах високого ризику, а також під час майбутньої повоєнної відбудови промислового сектору.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА,ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРУКТУРА,ІНСТРУМЕНТАРІЙ,АНАЛІЗ,ДОСЛІДЖЕННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 62 pages, 10 tables, 5 figure, 33 used sources.

The relevance of the topic is due to the fact that, in today's global environment burdened by geopolitical crises, corporate culture ceases to be only a «soft» brand attribute. For large industrial facilities, such as PJSC «Zaporizhstal», operating in the front-line zone, it is transformed into a strategic resource of organizational viability. In the conditions of logistical gaps, energy shortages and limited material incentives, it is intangible factors, trust, joint mission and social responsibility that become key to preserving personnel potential and national sustainability. The scientific novelty of the work consists in the formation of a new management paradigm based on the Ukrainian experience of management in the conditions of a protracted military conflict, which goes beyond the classical models of E. Shane and K. Cameron. The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the tools for building the corporate culture of PJSC «Zaporizhstal» in the period 2022-2026 and to develop author's proposals for its modernization to ensure the integrity and efficiency of the enterprise in wartime conditions. The object of the study is the organizational culture management system of PJSC «Zaporizhstal» in the conditions of military challenges.

The subject of the study is theoretical approaches and practical levers (social, psychological, communicative) that ensure the transformation of the enterprise's culture in a crisis period.

Research methods: system analysis, comparison method, statistical analysis of financial indicators, sociological methods of assessing the moral and psychological state of personnel.

Scientific and practical value. The work offers specific algorithms for the transition to a human-centric management model (on the example of the «Steel Front» and «Save Life» projects). The conclusions can be used as a road map for Ukrainian and international companies operating in high-risk areas, as well as during the future post-war reconstruction of the industrial sector.

Keywords: CORPORATE CULTURE, EFFICIENCY, STRUCTURE, TOOLS, ANALYSIS, RESEARCH, MANAGEMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……..... 2

РЕФЕРАТ……...….4

ABSTRACT……....5

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ 9

1.1. Сутність, структура та рівні корпоративної культури організації 9

1.2. Інструментарій та методи впливу на розвиток культурного середовища……13

1.3. Особливості трансформації корпоративної культури в умовах воєнного стану та кризових явищ……...……....21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТИЧНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»…….27

2.1. Аналіз стану металургійної галузі України та організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь» 27

2.2. Дослідження діючої системи корпоративних цінностей та оцінка ефективності програм соціальної відповідальності 42

2.3. Проєктування заходів щодо вдосконалення інструментів корпоративної культури та оцінка їх ефективності 53

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Процес корпоративної культури в період воєнного стану, не може бути хаотичним. Бо корпоративна культура формує нові якості організації для того щоб ця організація була життєздатної. Сьогодні підприємства знаходяться під обстрілами, і це сприяє зміненню корпоративної стійкості, що потребує більш ретельного перегляду корпоративної культури в умовах воєнного стану та криз.

ПАТ «Запоріжсталь», будучи одним із флагманів української промисловості, сьогодні змушене функціонувати в умовах постійного стресу: логістичних розривів, енергетичної нестабільності та безпосередньої близькості до лінії фронту. За таких обставин корпоративна культура перестає бути лише формальним атрибутом бренду чи «гуманітарною складовою» менеджменту. Вона трансформується у стратегічний ресурс, що забезпечує організаційну життєстійкість та згуртованість трудового колективу.

Актуальність дослідження інструментів підвищення ефективності корпоративної культури, а саме на прикладі ПАТ «Запоріжсталь» пояснюється кількома критичними факторами. Насамперед, металургійні кадри під час війни - це стратегічний ресурс: їхнє збереження якого впливає на стабільність сектору та національну стійкість. Коли матеріальні стимули (премії, бонуси) можуть бути обмежені через об’єктивні економічні труднощі, саме нематеріальні чинники корпоративної культури , почуття причетності, спільна місія та взаємопідтримка - стають тим моментом, що утримує колектив, робота під обстрілами вимагає особливого рівня довіри між керівництвом та робітниками.

Трансформація культури на ПАТ «Запоріжсталь» у 2022-2026 рр. демонструє перехід до людиноцентричної моделі управління. Підприємство взяло на себе нетипові для мирного часу функції таких як: облаштування укриттів, масштабні гуманітарні ініціативи зокрема проєкти «Сталевий фронт» та «Рятуємо життя». Аналіз того, як ці програми справляють вплив у свідомість

працівників та впливають на їхню продуктивність, має високу практичну цінність для всього сектору управління персоналом.

Крім того, наукова актуальність теми полягає у відсутності достатньої кількості напрацьованих з часом алгоритмів управління корпоративною культурою в умовах затяжного воєнного конфлікту. Більшість існуючих теорій наприкладі Е. Шейна або ж К. Камерона базуються на досвіді стабільних ринкових економік. Проте український кейс, зокрема досвід прифронтового Запоріжжя, створює нову парадигму менеджменту, де безпека, психологічна реабілітація та підтримка ветеранів, це є ключовими інструментами корпоративного впливу. На прикладі практики ПАТ «Запоріжсталь» можна додати, що цей досвід може допомогти іншим підприємствам під час майбутньої відбудови. Тому, необхідність розробки та вдосконалення дієвих інструментів корпоративної культури, що здатні адаптувати промислове підприємство до кризових умов, визначає вибір теми дипломної роботи та її важливість для сучасної економічної науки.

Мета дослідження полягає у проведенні всебічного аналізу теорії фундаменту та діючого інструментарію побудови корпоративної культури на ПАТ «Запоріжсталь», а також у формуванні авторських пропозицій щодо її модернізації в умовах воєнного стану для підтримки цілісності та працездатності заводу. Для реалізації визначеної мети в роботі було поставлено такі завдання: Узагальнити наявні теоретичні погляди на корпоративна культуру та обґрунтування стратегічного значення у системі антикризового менеджменту великих індустріальних підприємств. Виявити особливості еволюції ціннісних орієнтирів організації внаслідок повномасштабного вторгнення та встановити переважаючі фактори впливу на психологічний стан у колективі. Здійснити аналіз господарсько-фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2026 роки з урахуванням нестабільного впливу зовнішнього середовища на функціонування комбінату. Оцінити ефективність прикладних методів управління культурою на

підприємстві, зосередивши увагу на каналах внутрішньої комунікації, соціальному забезпеченні та заходах з безпеки праці.

Запропонувати перспективні шляхи зміцнення корпоративного духу через цифрові трансформації, впровадження політики ветераноцентричності та ментальної підтримки персоналу, оцінивши їх очікуваний ефект. Об’єктом дослідження виступає система управління організаційною культурою ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнних викликів та функціонування бізнесу у прифронтовій зоні.

Предметом дослідження є теоретичні підходи, методичні прийоми та практичні важелі (соціальні, психологічні, комунікативні), що забезпечують трансформацію та розвиток корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь» у кризовий період.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Сутність та структура корпоративної культури організації

Дослідження корпоративної культури як самостійного об'єкту управління розпочалося ще у 80-х роках XX століття, проте сьогодні, в умовах глобальної нестабільності, цей феномен набуває нового змісту. Едгар Шейн, який вважається батьком-засновником цієї концепції[3, 450 с.],визначає корпоративну культуру як патерн спільних базових уявлень, які група засвоїла під час вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Ці уявлення виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, і тому передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та відчуття щодо зазначених проблем.

Сучасна наука розглядає корпоративну культуру як складну багатогранну систему. Для глибокого розуміння її природи доцільно звернутися до трирівневої моделі Е. Шейна, яка дозволяє диференціювати видимі та приховані елементи культурного середовища підприємства Див.Рис. 1.1

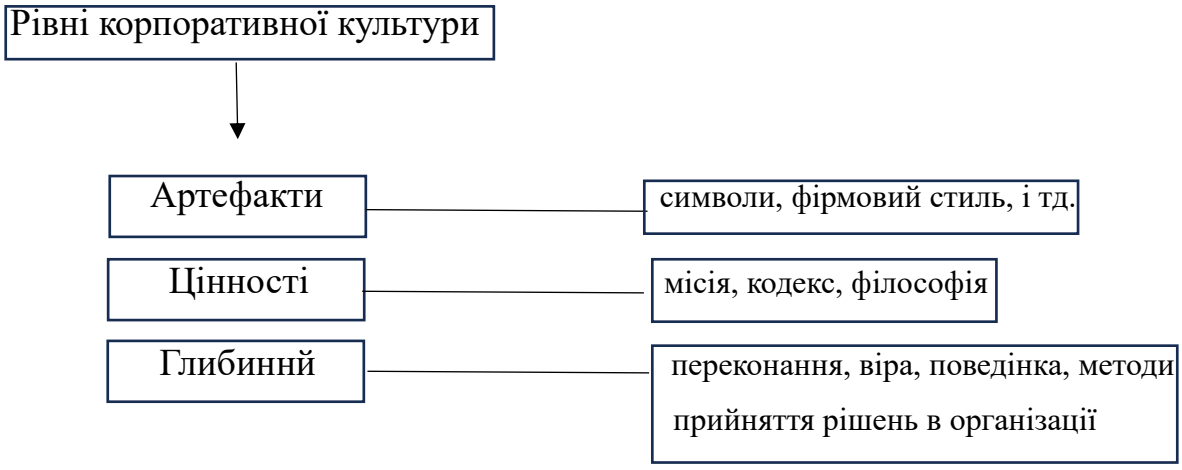


Рис. 1.1 – Рівні корпоративної культури за Е.Шейном [3]

Продовжуючи аналіз структури, важливо зауважити, що корпоративна культура не є статичною. Вона функціонує як живий організм, що реагує на зовнішні подразники. За визначенням К. Камерона та Р. Куїнна, культура - це те, що робить організацію унікальною, це утримує працівників разом[1, 288 с.].У контексті великих промислових гігантів це стає критично важливим саме у періоди турбулентності, коли традиційні адміністративні методи контролю втрачають свою ефективність через високу невизначеність середовища.

Щоб повністю зрозуміти природу корпоративної культури, необхідно проаналізувати її функціональне навантаження в системі управління підприємством. Вчені-теоретики зокрема Хофстеде і Армстронг виділяють ряд ключових функцій, які виконує культура всередині організації [4]. У контексті великих промислових об'єктів ці функції стають особливо важливими.

Таблиця 1.1 - Ключові функції корпоративної культури в системі менеджменту

Функція	Сутність та механізм дії	Значення для стабільності
Адаптивна	Допомагає працівникам пристосуватися до змін зовнішнього середовища.	Зниження рівня стресу при зміні умов праці.
Мотиваційна	Формує відчуття причетності до спільної справи, що стимулює продуктивність.	Підвищення лояльності без прямого фінансового впливу.
Комунікативна	Забезпечує спільну мову та зрозумілість внутрішніх сигналів управління.	Ефективність передачі наказів від керівництва до цехів.
Контролююча	Виступає як неформальний регулятор поведінки працівників.	Зниження кількості порушень дисципліни та етики.

Варто підкреслити, ефективність корпоративної культури залежить від типу культури яка домінує на підприємстві. Однією з найпоширеніших у науковому співтоваристві є модель «Конкуруючих цінностей» Кемерона та Квінна. Автори виділяють чотири основні типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну[1, 288 с.]. Див.Рис.1.2

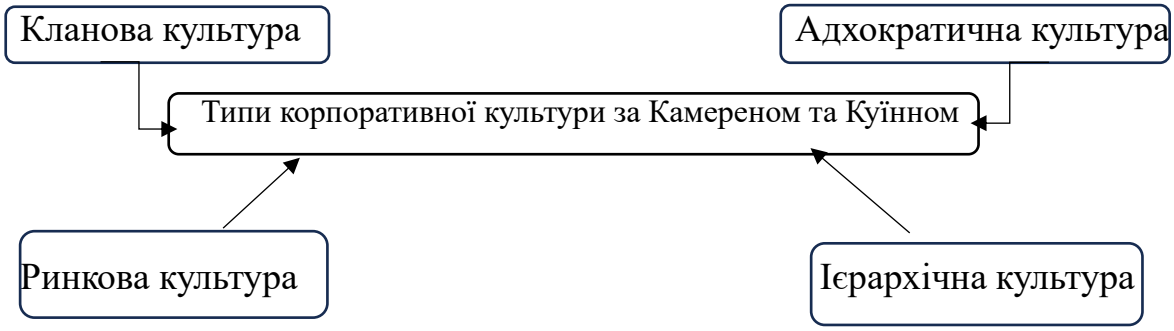


Рис 1.2 - Типи корпоративної культури за Камереном та Куїнном [1, 288 с.]

Звертаючи увагу на рис. 1.2 можна проаналізувати, що кланова культура заснована на сімейних цінностях, дружбі та турботі про персонал. Адхократична культура орієнтована на інновації, креативність та швидку адаптацію. Ринкова культура формується на результатах, конкуренції та прибутку. Ієрархічна або бюрократична культура спирається на чіткі правила, стандарти та стабільність.

Для великих промислових підприємств, зазвичай характерне поєднання різних видів корпоративної культури. Це пов'язано з тим, що такі підприємства мають складні технологічні процеси і жорсткі вимоги безпеки, тому важливу роль відіграє чітка система управління і підпорядкування. При цьому підприємства працюють в ринкових умовах, що вимагає зосередження на ефективності, результатах діяльності та конкурентоспроможності. Досвід останніх років, особливо в період 2022–2026р, показує, що корпоративна культура підприємств поступово змінюється. У ній починають з'являтися елементи так званої кланової культури. Це означає, що компанія намагається підтримувати своїх не тільки як співробітників, не тільки як частину команди, а як частину сім’ї. Корпоративної культури компанії приділяє більше уваги соціальному захисту працівників та їх психологічній підтримці у важкі періоди. Таким чином, корпоративна культура відіграє важливу роль у діяльності організації. Вона поєднує в собі цінності компанії, правила поведінки співробітників і методи управління. У її структурі можна виділити як зовнішні прояви - традиції, символи і норми поведінки - так і внутрішні переконання і

цінності співробітників. Ефективна корпоративна культура допомагає підприємствам підтримувати стабільність і успішно працювати навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

1.2. Інструменти та методи впливу на корпоративну культуру

Ефективність корпоративної культури безпосередньо залежить від обраного інструментарію її формування та підтримки з боку управління. У науковій літературі інструменти впливу прийнято поділяти на дві великі групи: прямі та опосередковані. Див. Табл.1.2

Таблиця 1.2 - інструменти впливу корпоративної культури

Прямі інструменти	Опосередковані інструменти
Організаційна структура	Корпоративні цінності та етика
Кодекси, накази та інструкції	Легенди, міфи та історії успіху
Система оцінювання та оплати праці	Традиції, ритуали та проф.свята
Дисциплінарний контроль	Символіка, дизайн та дрес-код
Ефект: швидкий, але вимагає контролю	Ефект: тривалий, формує внутрішню віру

Джерело: сформовано автором на основі: [1,288 с.;2,320 с.;3,450с.]

Прямі інструменти формування корпоративної культури ґрунтуються на офіційній владі керівництва та інституційних важелях впливу. Організаційна структура чітко визначає канали комунікації, межі відповідальності та ієрархію, що безпосередньо формує модель поведінки співробітників на робочому місці. Кодекси, настанови та посадові інструкції слугують нормативною основою, яка формалізує очікування компанії щодо поведінки персоналу. Важливим елементом цієї групи є система оцінювання та винагороди, оскільки вона матеріально стимулює ті прояви діяльності, що відповідають стратегічним цілям організації. Дисциплінарний контроль забезпечує дотримання встановлених меж та мінімізує девіантну поведінку. Головною особливістю прямих інструментів є швидкість їх впровадження та видимість результату, однак їхній ефект

обмежений часом застосування та вимагає постійних витрат управлінських ресурсів на моніторинг та контроль.

Непрямі інструменти спрямовані на трансформацію внутрішнього світу співробітника, його мотиваційної сфери та системи особистих цінностей. Корпоративні цінності та етика формують моральний орієнтир для прийняття рішень у ситуаціях, що не регулюються інструкціями. Легенди, міфи та історії успіху передають приклади ідеальної поведінки у доступній емоційній формі. Традиції, ритуали та професійні свята інтегрують особистість у колектив, посилюють почуття приналежності та задовольняють потребу у визнанні. Зовнішні атрибути, такі як символи, елементи дизайну приміщень та дрес-код, забезпечують ідентифікацію співробітників з компанією та формують єдине інформаційно-символічне поле. Непрямі інструменти діють повільніше, оскільки процес асиміляці цінностей вимагає часу. Однак їхній ефект набагато глибший і триваліший, оскільки вони формують у персоналу внутрішню переконаність, за якої зовнішній контроль з боку керівництва стає непотрібним, оскільки співробітники свідомо діють в інтересах підприємства.

У умовах сучасного управління великими промисловими підприємствами максимальної ефективності можна досягти лише за умови збалансованого комбінування обох груп інструментів, коли суворі директивні вимоги щодо безпеки та дисципліни підкріплюються глибокою внутрішньою мотивацією та корпоративною згуртованістю колективу.

Таблиця 1.3 - Система інструментів впливу на корпоративну культуру

Группа інструментів	Конкретні методи	Мета впровадження
Комунікаційні	Корпоративні медіа, чат-боти, збори колективу, "гарячі лінії".	Інформування та створення єдиного інформаційного поля.
Символічні	Логотипи, спецодяг, ритуали, нагороди.	Формування візуальної ідентичності та гордості за завод.
Мотиваційні	Система бонусів, страхування, програми навчання, визнання кращих.	Стимулювання професійного зростання та лояльності.

Продовження табл.1.3

Освітні	Тренінги з безпеки, курси лідерства, адаптаційні програми. коучінг	Зміна поведінкових установок та розвиток компетенцій.
Лідерство	Особистий приклад керівника, делегування, менторство топ-менеджменту.	Трансляція цінностей «зверху-вниз» та формування довіри до керівництва.

Джерело: сформоване автором на основі: [3,450с.;31;32,402с.]

Управління корпоративною культурою промислового підприємства потребує комплексного підходу, оскільки є багаторівневою структурою. Щоб забезпечити цілеспрямовану трансформацію або зміцнення існуючих цінностей, ми пропонуємо систематизацію інструментів впливу, розділених на чотири ключові групи: комунікаційні, символічні, мотиваційні, освітні та лідерство. (див. таблицю 1.3).

Необхідність розмежування цих груп зумовлена такими факторами: комунікаційні засоби формують базовий рівень, забезпечуючи прозорість у взаємодії між керівництвом і персоналом. В умовах великих підприємств використання чат-ботів та корпоративних медіа дозволяє швидко подолати інформаційні бар'єри та сформувати спільне розуміння стратегічних цілей компанії. Символічні методи діють на рівні зорового та емоційного сприйняття. Для металургійних підприємств з давніми традиціями ритуали (наприклад, професійні свята) та нагородження мають вирішальне значення для збереження спадкоємності поколінь і виховання почуття причетності до професійної спільноти.

Інструменти мотивації пов'язують культурні цінності з особистими інтересами працівника. Впровадження програм страхування та визнання найкращих виконавців перетворює абстрактні гасла на конкретні переваги, що безпосередньо підвищує лояльність та залученість персоналу. Освітні методи покликані змінити глибинні поведінкові установки. Навчання з безпеки (пріоритет для промислового сектору) та коучинг є особливо важливими,

оскільки вони дозволяють не лише розвивати компетенції, але й інтегрувати культуру безпеки та лідерства в повсякденну діяльність кожного працівника.

Лідерство займає особливе місце в ієрархії інструментів. Керівник виробництва - втілювачем принципів. Якщо майстер цеху демонструє відповідальність і турботу про безпеку, це стає нормою для всього колективу. Крім того, важливим інструментом є система внутрішніх комунікацій. В умовах діджиталізації, багато підприємств активно використовують сучасні платформи наприклад, мобільні додатки для співробітників Метінвесту, що дозволяє швидко донести цінності компанії до кожного співробітника, незалежно від його місцезнаходження. На нашу думку, в умовах війни комунікаційні інструменти стали дуже важливими адже працівники потребують негайного зв'язку с керівництвом щодо питань безпеки Див. Рис.1.3

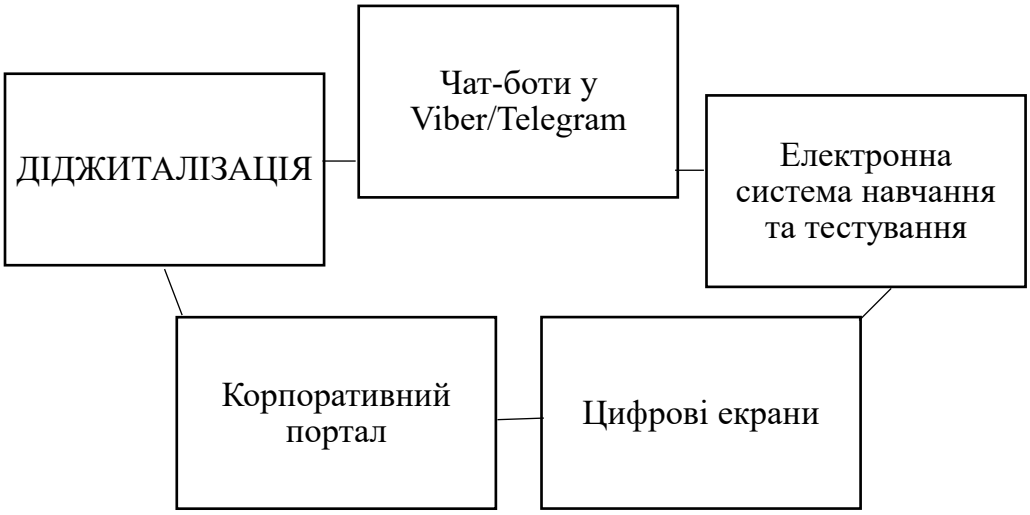


Рис 1.3 - діджиталізація внутрішнього середовища організації[5,102-108с.;6,33-43с.;31]

Сучасні тенденції в менеджменті демонструють перехід від старого індустріального підходу до цифрового управління корпоративною культурою. Головним інструментом цієї трансформації виступає діджиталізація внутрішнього середовища організації через упровадження концепції «офісу у кишені». У межах цього підходу використовуються спеціалізовані мобільні додатки, де працівник має доступ до розрахункових листів, графіків змін,

замовлення довідок чи подання раціоналізаторських ідей. Для оперативних комунікацій та швидкого сповіщення персоналу щодо безпеки й корпоративних новин ефективно використовуються чат-боти у месенджерах Viber, Telegram тощо.

Електронні системи навчання та тестування орієнтовані на дистанційне проходження інструктажів без відриву від виробничого процесу. Корпоративні портали діють як внутрішні веб-ресурси для поглибленого ознайомлення персоналу зі стратегією компанії та офіційними наказами, а цифрові екрани у місцях загального користування транслюють ключові показники роботи та визнання кращих працівників у реальному часі. Цифровізація є не просто технічним оновленням, а ключовим інструментом трансформації корпоративної культури, який демократизує внутрішні комунікації завдяки функції зворотного зв’язку та забезпечує координацію і високу довіру до керівництва в умовах кризових ситуацій.

Сучасні мобільні платформи дозволяють оперативно транслювати цінності компанії до кожного співробітника незалежно від його географічного місцезнаходження, що критично важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли персонал потребує негайного інформаційного зв’язку з керівництвом щодо питань безпеки.

Особливу увагу в системі інструментів підвищення ефективності корпоративної культури слід приділяти нематеріальним методам стимулювання. У промисловому секторі, де робота часто пов'язана з високими фізичними та психологічними навантаженнями, визнання заслуг працівників стає критично важливим. До таких інструментів можна віднести систему «найкращих у професії», суспільну подяку в корпоративних медіа та залучення лінійного персоналу до прийняття управлінських рішень через «ящики ідей» або пропозиції кайдзен.

Важливим елементом, який формує структуру культури, є корпоративні ритуали і традиції. Вони діють як стабілізатори, які підтримують ідентичність

команди. Для промислових підприємств такими ритуалами зазвичай є святкування професійних свят, церемонії посвяти молодих робітників та вшанування трудових династій. За визначенням Т. Діла та А. Кеннеді[2,320с.], саме ритуали перетворюють суху стратегію компанії на «живу» культуру, яку співробітники відчувають на емоційному рівні.

Також необхідно виділити інструменти візуальної комунікації та брендингу. Це охоплює не лише логотип компанії, а й дизайн робочих просторів, інформаційних стендів та інфографіки безпеки. Коли кожен елемент середовища від кольору розмітки в цеху до інтерфейсу мобільного додатка транслює спільні цінності, культура стає цілісною і зрозумілою для персоналу.

Невіддільною частиною розвитку культури є інструменти наставництва і коучингу. Передача досвіду від ветеранів виробництва новачкам є не лише процесом навчання, а й механізмом трансляції культурних кодів підприємства. Саме через наставництво передаються базові уявлення за Е. Шейном[3,450с.], які не можуть бути формалізовані в офіційних інструкціях або кодексах етики.

Останніми роками особливого значення набули інструменти інноваційних HR-технологій. Використання внутрішніх соціальних мереж, гейміфікації в системах навчання та експрес-опитувань дозволяє менеджменту отримувати якісний зворотний зв'язок у режимі реального часу. Це забезпечує прозорість корпоративної культури та її адаптацію до потреб сучасного ринку праці.

Також необхідно виділити інструменти візуальної комунікації та брендингу. Це не тільки логотип компанії, а й дизайн робочих просторів, інформаційних стендів, інфографіки безпеки. У сучасному менеджменті це називається «візуальним менеджментом». Коли кожен елемент середовища - від кольору розмітки в цеху до дизайну мобільного додатку - передає спільні цінності, культура стає цілісною і зрозумілою.

Ще один інструмент, який набирає популярність - наставництво і коучинг. Передача досвіду від ветеранів виробництва новачкам - це не тільки процес навчання, а й механізм передачі культурних кодів підприємства. Саме через

наставництво передаються ті ж « ідеї» за Шейном[3,450с.], які не можуть бути прописані в офіційних інструкціях або кодексах етики.

Важливим інструментом фіксації та передачі культурних цінностей на сучасному підприємстві є Корпоративний кодекс. Це офіційний документ, який переводить абстрактні ідеали компанії на мову конкретних правил поведінки і стандартів взаємодії. В організаційній структурі підприємства Корпоративний Кодекс виконує кілька критичних функцій. Див. Рис. 1.4:



Рис. 1.4 – Структура базових функцій Корпоративного кодексу компанії[31;32,403с.]

Функціональна роль корпоративної культури у забезпеченні життєздатності та сталого розвитку сучасного промислового підприємства проявляється через низку взаємопов’язаних функцій. Серед них особливе місце посідають репутаційна, управлінська та орієнтаційна функції, які безпосередньо впливають як на внутрішнє середовище організації, так і на її позиціонування у зовнішньому бізнес-середовищі. Реалізація цих функцій дозволяє перетворити абстрактні культурні цінності на конкретні конкурентні переваги та інструменти для зниження операційних ризиків.

Репутаційна функція корпоративної культури відповідає за формування позитивного іміджу підприємства та завоювання довіри з боку ключових зацікавлених сторін. У контексті цієї функції культура проголошує та практично підтверджує принципи прозорості, корпоративної відповідальності та чесності у відносинах з інвесторами, діловими партнерами та державними органами. Для великих капіталомістких підприємств, зокрема металургійної промисловості, високий рівень репутаційного капіталу має критичне важливе значення, оскільки він полегшує доступ до зовнішнього фінансування, знижує вартість залучення інвестицій та мінімізує регуляторний тиск суспільства та держави в кризові

періоди. Чесність та відкритість стають фундаментальними елементами довгострокового виживання на ринку.

Управлінська функція спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів та створення безпечного, передбачуваного організаційного середовища. Вона виступає в ролі своєрідного регулятора поведінки персоналу, що доповнює або замінює прямі адміністративні розпорядження. Завдяки виразно сформованим етичним нормам управлінська функція мінімізує ризики конфлікту інтересів, проявів дискримінації за будь-якими ознаками та корупційних правопорушень на всіх рівнях ієрархії. Корпоративна культура створює систему внутрішніх психологічних бар'єрів, за яких зловживання або нечесна поведінка стають неприйнятними всередині самої колективу, що значно знижує витрати компанії на внутрішній аудит та заходи економічної безпеки.

Орієнтаційна функція відіграє ключову роль у процесах соціалізації та адаптації людських ресурсів. Вона допомагає новими співробітникам швидше зрозуміти негласні правила гри, неформальну структуру відносин та специфіку взаємодії у великому колективі. Великі промислові комплекси характеризуються значною кількістю персоналу та складною структурою цехів, що може ускладнювати інтеграцію нових співробітників. Орієнтаційна функція культури виступає в ролі наставника для нового співробітника, надаючи йому готові моделі поведінки в нестандартних ситуаціях, роз’яснюючи реальні пріоритети підприємства та прискорюючи досягнення ним максимальної ефективності праці, що водночас знижує рівень плинності кадрів на початкових етапах роботи.

Кодекс прописує не тільки норми ставлення до охорони праці та охорони навколишнього середовища, а й стандарти спілкування колег, ставлення до конфіденційної інформації та етики взаємодії з клієнтами. Щоб наочно продемонструвати, як різні інструменти впливають на ефективність роботи, доцільно створити порівняльну таблицю Див. табл. 1.4

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика традиційних та сучасних інструментів впливу на корпоративну культуру.

Критерій порівняння	Традиційні інструменти	Сучасний підхід
Ключовий документ	Статут підприємства, правила внутрішнього розпорядку.	Корпоративний кодекс, Кодекс етики та цінностей.
Канали комунікації	Дошки оголошень, паперові накази, загальні збори	Корпоративні мобільні додатки, чат-боти, соцмережі.
Методи мотивації	Премії за виконання плану, догани, штрафи.	Програми ментального здоров'я, визнання заслуг, гейміфікація.
Навчання	Обов'язковий інструктаж, лекції з ТБ.	Тренінги з лідерства, коучинг, вебінари, онлайн-курси.
Звичаї	Нагородження грамотами, дошка пошани.	Волонерські проєкти, спільні екологічні та соціальні акції.

Джерело: сформовано автором на основі:[1,288с.;2,320с.;23;25]

Використання Кодексу в поєднанні з сучасними цифровими інструментами дозволяє створити цілісне середовище, де формальні правила підкріплюються емоційною залученістю співробітників. При цьому важливо, щоб положення Кодексу не залишалися «мертвим текстом» на папері, а постійно передавалися через живі приклади поведінки керівників усіх рівнів - від CEO до вахтового майстра.

1.3. Особливості трансформації корпоративної культури в умовах воєнного стану та криз.

Трансформація корпоративної культури під впливом військових загроз не є хаотичним процесом; вона спрямована на формування нової якості організації - її життєздатності. Якщо трансформація - це «що» ми змінюємо наші цінності та комунікації, то стійкість - це «як» ми реалізуємо ці зміни, щоб зберегти цілісність виробництва.

У сучасних умовах глобальної нестабільності та безпосередньої військової загрози концепція організаційної стійкості виходить на перший план у наукових дискусіях про майбутнє промислового менеджменту. У той час як традиційні підходи до управління орієнтувалися на максимізацію ефективності та мінімізацію витрат в стабільних умовах, сьогоднішнє управління великими підприємствами, змушене адаптуватися до реалій постійної кризи.

Відповідно до підходу Тиса [9,15-29с.], організаційна стійкість - це здатність компанії динамічно трансформувати свої ресурси та компетенції для реагування на виклики зовнішнього середовища. Вчені підкреслюють, що стійкість - це активний стратегічний процес те ж саме, що просте виживання. Це активний стратегічний процес, що включає в себе «антикрихкість» [8,480с.] - здатність ставати краще під впливом стресу. Для великого промислового підприємства це означає перехід від жорсткої ієрархічної структури до мережевих моделей прийняття рішень, де інформація передається горизонтально.

Людський фактор лежить в основі стійкості. Дослідження показують, що стійкість організації залежить від рівня психологічного комфорту її персоналу на 60-70%. У контексті війни це питання набуває екзистенційного значення. Корпоративна культура стає «соціальним цементом», який утримує працівників від паніки. Як відзначають дослідники, ефективна культура в кризові часи повинна базуватися на трьох стовпах: відкритості управління, почутті спільної мети і реальній турботі про безпеку не тільки фізичну, але і психічну.

Особливого значення набуває поняття ціннісно-орієнтованого лідерства. В умовах воєнного стану керівник цеху або бригадир перестає бути просто адміністратором - він стає психологічною опорою для підлеглих. Статті експертів з управління персоналом показують, що лідери, які практикують «empathetic management», досягають набагато кращих виробничих показників, ніж ті, хто продовжує використовувати виключно директивні методи. Це пояснюється тим,

що працівник, який відчуває підтримку, швидше повертається до продуктивного стану після стресових подій, таких як масові розстріли або загрози безпеці.

Стійкість вимагає, щоб організація мала «колективну пам'ять» і здатність швидко вчитися на помилках. Культура організації повинна заохочувати проактивність, тобто, коли кожен працівник розуміє, що він або вона має право та зобов'язання діяти відповідно до ситуації, якщо вона рятує життя або виробничі активи. Саме цей підхід формує культуру «безпеки понад усе», де безпека стає не просто рядком у посібнику, а базовим культурним кодом.

Аналізуючи досвід українських промислових підприємств, ми бачимо трансформацію корпоративної культури через інтеграцію гуманітарних проєктів. Це вже не просто «соціальна відповідальність» - це стратегія виживання. Підтримка сімей співробітників, організація систем психологічної реабілітації та впровадження програм реінтеграції ветеранів стають ключовими елементами культури, яка забезпечує лояльність персоналу та зменшує плинність кадрів у критичні періоди. Див. рис.1.5



Рис.1.5 – стратегія виживання та життєстікості підприємства [5,102-108с.;6,33-41с.;21;22;29]

Архітектура гуманітарних проектів, представлена на рис. 1.5, демонструє три ключові вектори впливу на внутрішнє середовище організації.Перший

вектор спрямований на комплексну підтримку сімей співробітників, що включає організацію безпечної евакуації з районів підвищеного ризику, надання цільової матеріальної допомоги у разі втрати майна, а також реалізацію програм реабілітації дітей працюючого персоналу. Цей механізм дозволяє мінімізувати тривожність працівників та забезпечити їхню психічну присутність на робочому місці, оскільки базові потреби їхніх сімей у безпеці покриваються за кошт підприємства. Другий вектор передбачає розгортання масштабних систем психологічної реабілітації безпосередньо на промисловому підприємстві. Специфіка металургійного виробництва вимагає високої концентрації уваги від персоналу, що у умовах хронічного бойового стресу стає критичним фактором у сфері охорони праці. Впровадження корпоративних ліній психологічної допомоги, залучення кваліфікованих фахівців для індивідуальної підтримки та практичні тренінги з саморегуляції дозволяють підтримувати психоемоційну стабільність команди та запобігати професійному вигоранню.

Третім вектором, що визначає зрілість корпоративної культури, є розробка та реалізація комплексних програм реінтеграції ветеранів. Цей аспект передбачає не лише юридичне збереження робочих місць, а й всебічну медичну, ергономічну та професійну адаптацію демобілізованих працівників. Сюди входить переобладнання робочих місць з урахуванням індивідуальних фізичних потреб травмованих працівників, психологічна підтримка в процесі повернення до цивільного трудового життя, а також програми перепідготовки або підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця. Таким чином, синергетичний ефект від вищезазначених елементів гуманітарної складової перетворює корпоративну культуру на захисний механізм, що гарантує стабільність промислового управління в кризові часи.

Аналіз сучасних наукових публікацій, зокрема праць А.Є. Спіциної та А.О. Слинченко[6,33-41с.;5,102-108с.], дозволяє стверджувати, що війна стала каталізатором кардинальної зміни парадигми управління корпоративною культурою в Україні. У період надзвичайної нестабільності традиційні

адміністративні методи втрачають свою ефективність, поступаючись місцем ціннісно-орієнтованому управлінню. Авторка статті А.О. Слинченко наголошує, що формування позитивної корпоративної культури в умовах воєнного стану безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Це пояснюється тим, що згуртована команда з високим рівнем довіри до управління здатна швидше мобілізувати внутрішні ресурси для вирішення нестандартних завдань, що є критично важливим для великого промислового підприємства, яке функціонує у прифронтовому місті.

Серед ключових моментів, вчені виділяють три аспекти в умовах кризи корпоративної культури:

1.Емпатія та людиноцентричність. В полі уваги менеджменту тепер перебуває не тільки виконання плану, а й ментальне здоров'я працівників. Корпоративна культура формується на взаємоної підтримки, від облаштування укритів до надання фінансової та психологічної допомоги.

2.Ліквідація ієрархічних обмежень. В умовах нестабільних та швидких змін на фронті та в енергосистемі, бюрократичні ланцюжки прийняття рішень стають великою перешкодою. Трансформація культури передбачає делегування повноважень, що вимагає високого рівня відповідальності та автономності персоналу.

3.Соціальна місія та патріотизм. Як визначають дослідники, війна актуалізувала потребу робітників відчувати значимість своєї праці для всієї країни.

З публікації фахівців[5, 33-41с.;6, 102-108с.] щодо конкурентоспроможності, особливо актуальним для металургійної галузі втрата кваліфікованих кадрів через міграцію чи мобілізацію є основним ризиком для підприємств. Тому інструменти формування позитивної культури повинні бути адаптовані до потреб працівників, які залишаються працювати в зоні підвищеного ризику. Організаційна життєздатність - це не статичний стан, а результат постійної роботи над корпоративною культурою. Він заснований на вірі співробітників у

майбутнє підприємства, на прозорості комунікацій і на впевненості в тому, що керівництво поділяє ризики з командою. Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, слід констатувати наявність ряду критичних проблем та суперечностей у сфері управління корпоративною культурою, які потребують подальшого розв'язання. Див. табл. 1.5

Таблиця 1.5 – критичні проблеми корпоративної культури.

Рівень аналізу	Виявлена проблема
Теоретичний план	Брак концептуальних моделей кризової стійкості, необхідність переосмислення ієрархічного типу культури
Методичний план	Застарілість інструментів діагностики, відсутність забезпечення дистанційного управління культурою
Прикладний план	Складність соціокультурної реінтеграції ветеранів, інформаційний розрив між рівнями управління, необхідність трансформації традиційного патерналізму

Джерело: сформоване автором на основі:[5, 33-41с.;6,102-108с.;25]

Детальний аналіз представлених у таблиці 1.5 даних свідчить, що виявлені суперечності охоплюють увесь контур управлінської діяльності компанії та мають взаємопов'язаний характер.

У теоретичному плані: Брак концептуальних моделей «кризової стійкості»: Більшість класичних моделей створювалися для стабільних ринкових умов. Існує гостра потреба у теоретичному обґрунтуванні моделей культури, що здатні функціонувати в умовах «екзистенційного шоку» , де пріоритети прибутку повністю поступаються пріоритетам виживання та безпеки. Для металургійних гігантів характерна жорстка ієрархія, проте війна вимагає гнучкості. Теоретичного розв'язання потребує питання: як зберегти технологічну дисципліну, одночасно впроваджуючи елементи адхократії. У методичному

плані: Застарілість інструментів діагностики: Традиційні методики анкетування, індекс eNPS у прифронтових умовах часто дають похибку через надвисокий рівень стресу персоналу. Необхідна розробка нових методичних підходів до вимірювання лояльності та залученості, які б враховували ментальний стан працівників. У зв'язку з міграцією персоналу та віддаленою роботою частини менеджменту, методичні рекомендації щодо «цифрового наставництва» та віртуальної передачі корпоративних цінностей залишаються фрагментарними.

У прикладному плані: Проблема реінтеграції ветеранів: На практиці підприємства постають перед викликом: як змінити корпоративну культуру в цехах таким чином, щоб ветерани відчували себе комфортно, а колектив знав, як з ними взаємодіяти без конфлікті.В умовах блекаутів та обстрілів цифрові інструменти можуть бути недоступні. Практичною проблемою є створення надійних «аналогових» та «горизонтальних» каналів передачі цінностей, які працюють у критичних ситуаціях.

В умовах трансформація патерналізму працівники підприємств очікують повної соціальної опіки, що в умовах падіння виробництва є складним фінансовим тягарем. Необхідно знайти прикладні інструменти переходу від «культури очікування допомоги» до «культури взаємодопомоги та волонтерства».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФАКТИЧНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1. Аналіз стану металургійної галузі України та організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Металургійна промисловість традиційно займає одне з ключових місць у структурі національної економіки України. Вона забезпечує значну частину

валютних надходжень, формує експортний потенціал держави та сприяє розвитку суміжних галузей, таких як транспорт, енергетика та машинобудування [10]. Фактично, металургія виступає не лише як окремий сектор, а як основа індустріального розвитку країни, оскільки саме вона створює матеріальну базу для функціонування більшості виробничих процесів.

Окрім економічної ролі, металургійна галузь має важливе соціальне значення. Вона забезпечує зайнятість значної частини населення, особливо у промислових регіонах, а також сприяє стабільності регіонального розвитку. Висока концентрація металургійних підприємств у певних областях формує локальні економічні центри, від яких залежить функціонування інших видів діяльності.

Важливою перевагою української металургії є наявність потужної сировинної бази, зокрема значних запасів залізної руди, а також вигідне географічне розташування та розвинена транспортна інфраструктура. Це дозволяє підприємствам ефективно інтегруватися у світові ринки та підтримувати конкурентоспроможність продукції навіть в умовах обмежених інвестицій [11, 162-166с.]. Додатково цьому сприяє історично сформована виробнича база та наявність кваліфікованих кадрів, які забезпечують безперервність виробничих процесів.

Разом із тим сучасний стан галузі характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх факторів. Значна частина металопродукції орієнтована на експорт, що робить підприємства вразливими до коливань світового попиту, зміни цін на метал та загальної економічної кон’юнктури. У таких умовах навіть незначні зміни на міжнародному ринку можуть суттєво впливати на фінансові результати діяльності підприємств та обсяги виробництва [12, 8-14с.]. Це формує ситуацію, за якої внутрішня стабільність галузі значною мірою залежить від глобальних економічних процесів та зовнішньополітичних чинників.

Водночас така залежність підсилює нестабільність функціонування підприємств, особливо в умовах кризових явищ. За відсутності достатньо

розвиненого внутрішнього ринку металопродукції підприємства змушені орієнтуватися на зовнішній попит, що обмежує їх можливості для стратегічного планування та довгострокового розвитку.

Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) традиційно виступає однією з ключових складових економіки України. До початку повномасштабного вторгнення він забезпечував понад 25 % промислового виробництва та близько 34 % загального експорту товарів, що свідчить про його стратегічне значення для економічної стабільності держави [13].

Саме завдяки цьому сектору формувалася значна частина валютних надходжень, а також забезпечувалося функціонування багатьох суміжних галузей. Україна утримувала вагомі позиції серед світових виробників чорних металів, посідаючи провідні місця за обсягами виплавки сталі та виробництва чавуну, що підкреслює високий рівень розвитку галузі на міжнародному рівні.

Водночас ринок металопрокату виступає своєрідним індикатором загального економічного стану країни. Його динаміка безпосередньо залежить від розвитку будівництва, машинобудування та інженерії, що робить цей сегмент критично важливим для функціонування всієї промисловості. Фактично, зміни попиту на металопродукцію дозволяють оцінити загальні тенденції розвитку економіки, оскільки скорочення виробництва у суміжних галузях одразу відображається на обсягах споживання металу. Таким чином, стан металургійної галузі є не лише результатом економічних процесів, але й їх відображенням.

До початку повномасштабної війни виробництво металопродукції було зосереджене на великих підприємствах повного циклу, розташованих переважно у східних та центральних регіонах України - зокрема у Маріуполі, Дніпрі, Кам’янському, Запоріжжі та Кривому Розі. Саме ці регіони формували основу виробничого потенціалу галузі, забезпечуючи значні обсяги експорту та стабільне функціонування внутрішнього ринку. Водночас їх географічне розташування згодом стало одним із ключових факторів ризику, оскільки більшість із них опинилися в зоні активних бойових дій або в безпосередній

близькості до неї, що суттєво вплинуло на функціонування галузі в цілому. Це призвело до втрати частини виробничих потужностей та порушення звичних виробничо-логістичних зв’язків.

В умовах воєнного стану металургійні підприємства зіткнулися з комплексом системних викликів, які мають взаємопов’язаний характер і підсилюють один одного. Одним із найбільш критичних стало руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, що призвело до часткової або повної зупинки окремих підприємств. Це не лише скоротило обсяги виробництва, а й порушило цілісність виробничих ланцюгів, що особливо важливо для підприємств повного циклу.

Значною проблемою також стала нестача оборотних коштів, що була пов’язана з порушенням механізмів відшкодування ПДВ експортерам та загальною фінансовою нестабільністю. У таких умовах підприємства втратили частину ліквідності, що ускладнило підтримання безперервності виробництва та змусило їх звертатися до додаткових джерел фінансування. Це, у свою чергу, призвело до зростання фінансового навантаження та підвищення ризиків діяльності.

Не менш суттєвим фактором стали логістичні обмеження. До війни близько 65 % експорту металопродукції здійснювалося морським шляхом, проте блокада портів змусила підприємства повністю перебудувати логістичні ланцюги та перейти переважно на залізничний транспорт, що є значно дорожчим і менш ефективним. Додатково ускладнило ситуацію зростання вартості автомобільних перевезень, яке в окремих випадках досягало 150 % [14]. У результаті логістика перетворилася з допоміжного елементу на один із ключових факторів, що визначає можливість реалізації продукції, а також рівень її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Додатковим викликом стала нестача енергоресурсів, що виникла внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури. Оскільки металургійна промисловість є однією з найбільш енергоємних, навіть короткочасні перебої в

електропостачанні мають критичний вплив на виробничі процеси. У зв'язку з цим підприємства змушені працювати в умовах обмеженого енергоспоживання, що призводить до зниження продуктивності та необхідності перегляду виробничих стратегій.

Серйозним викликом став і дефіцит енергоресурсів. Пошкодження енергетичної інфраструктури призвело до необхідності обмеження споживання електроенергії та роботи підприємств у режимі жорсткої економії. Це, у свою чергу, зумовило зниження виробничих потужностей, нерівномірність виробничих циклів та необхідність перегляду планів діяльності. Крім того, нестабільність енергопостачання ускладнила планування виробництва, оскільки підприємства змушені були працювати в умовах постійної невизначеності та оперативно реагувати на зміни в енергосистемі.

Додатковий тиск на галузь створили зміни у податковій політиці, зокрема підвищення рентної плати за користування надрами та екологічних платежів. Це призвело до зростання собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності українських металургійних підприємств на зовнішніх ринках [15]. У поєднанні з іншими факторами це сформувало складне середовище функціонування, в якому підприємства змушені постійно балансувати між збереженням виробництва та мінімізацією витрат, що значно ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку.

У результаті зазначених факторів обсяги виробництва металопродукції суттєво скоротилися. Так, у 2022 році виплавка сталі зменшилася більш ніж на 70 %, що стало безпрецедентним спадом для галузі [16, 261-268с.]. Водночас внутрішній ринок також зазнав значного скорочення - ємність ринку металопрокату знизилася більш ніж удвічі. Це свідчить про комплексний характер кризи, яка охопила як виробничу, так і збутову складову діяльності підприємств.

Попри це, підприємства галузі поступово адаптуються до нових умов. Відбувається переорієнтація на альтернативні логістичні маршрути, зокрема

через європейські порти, а також активний пошук нових ринків збуту. Значна частина дефіциту продукції компенсується імпортом, що свідчить про трансформацію ринку та зміну його структури. Водночас така адаптація має вимушений характер і часто супроводжується зростанням витрат та зниженням рентабельності діяльності.

Разом із тим, поточна ситуація стимулює підприємства до перегляду підходів до управління та пошуку більш ефективних моделей функціонування. Зокрема, зростає значення внутрішніх організаційних факторів, таких як ефективність управління, комунікація та рівень згуртованості колективу. У цих умовах особливу роль починає відігравати корпоративна культура, яка виступає не лише як елемент внутрішнього середовища підприємства, а як інструмент забезпечення його стійкості та здатності адаптуватися до кризових викликів.

Таким чином, сучасний стан гірничо-металургійного комплексу України характеризується високим рівнем нестабільності, однак водночас демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення. У таких умовах ключового значення набувають внутрішні управлінські механізми, які дозволяють підприємствам зберігати функціональність навіть за наявності значних зовнішніх обмежень.

Поряд із цим, у галузі зберігається низка внутрішніх проблем, які стримують її розвиток. До них належать високий рівень енергоємності виробництва, зношеність основних фондів, недостатній рівень модернізації технологій та залежність від стабільності логістичних ланцюгів. Сукупність цих факторів знижує ефективність діяльності підприємств та обмежує їх можливості для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Окрему роль у трансформації галузі відіграють сучасні кризові умови, пов’язані з воєнним станом. Металургійні підприємства змушені функціонувати в умовах підвищених ризиків, що включають порушення логістики, перебої з енергопостачанням, а також кадрові втрати. У таких обставинах традиційні

підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових управлінських рішень.

Попри складні умови, галузь поступово адаптується до нових реалій. Підприємства переорієнтовуються на альтернативні ринки збуту, оптимізують виробничі процеси та впроваджують сучасні підходи до управління. Важливим напрямом стає підвищення гнучкості та стійкості діяльності, що дозволяє зберігати функціонування навіть у кризових ситуаціях.

Сучасний стан металургійної галузі України можна охарактеризувати як складний, але такий, що перебуває у процесі трансформації. Поряд із традиційними економічними чинниками дедалі більшого значення набувають організаційні та соціальні аспекти, зокрема корпоративна культура, яка виступає важливим інструментом забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємств.

Сьогодення гірничо-металургійного комплексу України характеризується високим рівнем нестабільності, однак водночас демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення. У таких умовах ключового значення набувають внутрішні управлінські механізми, які дозволяють підприємствам зберігати функціональність навіть за наявності значних зовнішніх обмежень.

Разом із цим у галузі зберігається низка внутрішніх проблем, які стримують її розвиток і посилюють вплив кризових факторів. До них належать високий рівень енергоємності виробництва, зношеність основних фондів, недостатній рівень модернізації технологій та значна залежність від стабільності логістичних ланцюгів. Сукупна дія цих чинників знижує ефективність діяльності підприємств і обмежує їх можливості для швидкої та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває вплив воєнного стану, який суттєво трансформує умови функціонування металургійних підприємств. Порушення логістики, перебої з енергопостачанням, кадрові втрати та загальна невизначеність середовища створюють додатковий тиск на галузь. У таких

обставинах традиційні підходи до управління виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність переходу до більш гнучких, адаптивних моделей управління.

Попри складні умови, підприємства поступово пристосовуються до нових реалій. Відбувається переорієнтація на альтернативні ринки збуту, оптимізація виробничих процесів, а також впровадження сучасних управлінських підходів. Особливої актуальності набуває підвищення гнучкості та стійкості діяльності, що дозволяє забезпечити безперервність виробництва навіть у кризових ситуаціях.

Отже, сучасний стан металургійної галузі України можна охарактеризувати як складний і суперечливий, проте такий, що перебуває у процесі глибокої трансформації. У цих умовах поряд із традиційними економічними чинниками дедалі більшого значення набувають організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Зокрема, корпоративна культура починає відігравати роль не лише елемента внутрішнього середовища, а важливого інструменту забезпечення стабільності, згуртованості персоналу та підвищення ефективності діяльності, що створює підґрунтя для подальшого аналізу її стану на прикладі конкретного підприємства.

Важливе місце в структурі металургійної галузі України займає ПАТ «Запоріжсталь», яке є одним із найбільших підприємств повного металургійного циклу та входить до складу Метінвест. Підприємство розташоване у місті Запоріжжя - великому промисловому центрі, що має вигідне географічне положення та розвинену транспортну інфраструктуру. Це сприяє ефективній логістиці сировини та готової продукції, а також забезпечує доступ до внутрішніх і зовнішніх ринків збуту.

ПАТ «Запоріжсталь» було засноване 16 листопада 1933 року. Основним видом діяльності підприємства є виробництво чавуну, сталі та феросплавів (КВЕД 24.10), що визначає його як підприємство повного виробничого циклу. Такий тип виробництва передбачає наявність усіх основних стадій

металургійного процесу - від переробки сировини до виготовлення готової продукції, що забезпечує високу виробничу автономність та стабільність функціонування. Крім основної діяльності, підприємство здійснює ряд супутніх операцій, зокрема оптову торгівлю металами, транспортні перевезення, інжинірингові послуги та технічні дослідження [17], що дозволяє диверсифікувати джерела доходів та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Організаційна структура підприємства характеризується високим рівнем централізації управління та чіткою ієрархією. Вона включає виробничі підрозділи (доменне, сталеплавильне, прокатне виробництво), допоміжні служби та адміністративний апарат. Така структура забезпечує ефективний контроль за виробничими процесами, що є особливо важливим для підприємств із безперервним циклом виробництва. Водночас у сучасних умовах, що характеризуються нестабільністю та швидкими змінами зовнішнього середовища, така модель управління потребує підвищення гнучкості, децентралізації окремих управлінських рішень та розвитку горизонтальних комунікацій.

Власницька структура підприємства є змішаною, проте ключову роль відіграє група «Метінвест», яка здійснює стратегічне управління активами. Це забезпечує інтеграцію підприємства у міжнародні виробничі та логістичні ланцюги, доступ до інвестиційних ресурсів, а також впровадження сучасних управлінських практик [18]. Завдяки цьому підприємство має можливість адаптуватися до змін кон’юнктури світового ринку та підтримувати конкурентні позиції у галузі.

Входження ПАТ «Запоріжсталь» до складу вертикально інтегрованої групи «Метінвест» стало визначальним фактором у трансформації його стратегії збуту та виробництва в умовах тривалого кризисного періоду. Руйнування звичних транспортних шляхів, втрата партнерських заводів у Маріуполі та блокада ключових морських портів на початку повномасштабного вторгнення зумовили

необхідність радикальної реструктуризації всієї системи експортних поставок. Аналіз динаміки діяльності та географічного розподілу експорту заводу дозволяє оцінити ефективність антикризових заходів корпоративного управління. Порівняльна характеристика показників збутової діяльності підприємства до та після адаптації до умов масштабної військово-економічної нестабільності (з урахуванням даних звітності за 2024-2025 рр.) наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Порівняльна характеристика параметрів та географії експорту продукції підприємства

Параметри порівняння	Базовий стан	Поточний стан
Загальний обсяг експорту	Приблизно 7,5-8,0 мільярдів доларів в рік	Близько 3,9–4,0 мільярдів доларів на рік (забезпечено перше місце у галузі)
Кількість країн-імпортерів	Понад 80 країн світу	Звуження географії до 40–51 країни
Пріоритетний географічний вектор	Рівномірний розподіл: країни ЄС, Близький Схід, Північна Африка, Північна Америка, Азія	Домінування європейського вектору майже 50% обсягів
Ключові країни споживачі	Туреччина, Єгипет, Італія, Саудівська Аравія	Польща, Румунія, Іспанія, Болгарія, Італія, Словаччина, США
Нові освоєнні географічні ринки	Продажі здійснювалися за стандартними історичними контрактами	Фінляндія, Швеція, Норвегія (вихідна ринок Скандинавії), Індія (вугільний напрям)
Основні логістичні ланцюги	Переважно морський транспорт через порти Великої Одеси та Азовського моря	Мультимодальні перевезення: залізниця через західні прикордонні переходи, європейські та польські порти, часткове використання відновленого чорноморського коридору

Джерело:сформовано автором на основі: [34;35]

З порівняння даних, наведених у таблиці 1.5, випливає глибока структурна та географічна диверсифікація збутової діяльності підприємства. У періоді кризи, незважаючи на загальне скорочення валютних надходжень порівняно з довоєнними роками, групі вдалося зберегти свої лідируючі позиції в металургійному секторі України, забезпечивши майже половину національного експорту гірничо-металургійного комплексу у 2024-2025 рр. (близько 3,9 млрд доларів США із загальних 7,3 млрд доларів)[34].Головною зміною стало вимушене скорочення кількості країн-партнерів та максимальна концентрація на ринках Центральної, Східної та Північної Європи. Це зумовлено як географічною близькістю, так і можливістю використання залізничного транспорту в періоди блокади морських шляхів.

Важливим досягненням стратегічного менеджменту холдингу в аналізований період стала заміна російських постачальників напівфабрикатів та плоского прокату на європейському ринку. Ключовими споживачами запорізької сталі та чавуну стали Польща (на яку припадає понад чверть усього регіонального експорту), Румунія, Болгарія та Італія. Крім того, завдяки гнучкій маркетинговій політиці компанія освоїла абсолютно нові ринки у скандинавських країнах (Швеція, Норвегія, Фінляндія), куди постачалася високоякісна залізорудна сировина. Модель логістики зазнала трансформації: замість традиційних поставок через порти Чорного моря основним інструментом став транспорт через західні прикордонні переходи до портів Польщі та країн Балтії з подальшим доступом до кінцевих споживачів. Часткове відновлення українського морського коридору у 2024-2025 роках дозволило розвантажити залізничну інфраструктуру та відновити кон’юнктурні поставки плоского прокату до США та залізорудної сировини до Китаю та Південної Кореї. Таким чином, інтеграція до структури Групи «Метінвест» дозволила ПАТ «Запоріжсталь» адаптувати географію продажів до військово-економічних обмежень та зберегти статус великого міжнародного експортера[35].

ПАТ «Запоріжсталь» також має розгалужену корпоративну структуру, що включає ряд дочірніх підприємств та організацій, які забезпечують допоміжні функції - охорону, логістику, обслуговування та інші види діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити безперервність функціонування підприємства навіть в умовах кризових викликів.

Варто зазначити, що підприємство виконує не лише економічну, але й важливу соціальну функцію. Воно забезпечує зайнятість значної кількості працівників, підтримує розвиток регіону та бере участь у реалізації соціальних і гуманітарних ініціатив. У сучасних умовах ця роль значно зростає, оскільки підприємство виступає одним із факторів стабільності в регіоні.

У сучасних умовах функціонування підприємства значною мірою визначається впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, енергетичної нестабільності та логістичних обмежень. Це зумовлює необхідність постійної адаптації виробничих процесів, оптимізації витрат та перегляду управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Водночас для більш об’єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно звернутися до аналізу його фінансово-економічних показників. Саме вони дозволяють не лише оцінити результати господарської діяльності, а й визначити рівень стійкості підприємства, його здатність функціонувати в умовах нестабільності та реагувати на кризові виклики.

Фінансові показники відображають як внутрішні процеси управління ресурсами, так і вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Їх аналіз дає змогу виявити основні тенденції розвитку, визначити проблемні аспекти та оцінити потенціал подальшого функціонування.

З метою узагальнення ключових характеристик діяльності ПАТ «Запоріжсталь» доцільно представити основні фінансові показники підприємства у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2- Основні фінансові показники ПАТ «Запоріжсталь» [19; 20]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млн грн	86 968 733	46 916 321	56 395 037	70 307 933	72 014 156
Чистий прибуток, млн грн	17 033 539	-3 650 559	2 175 610	—	—
Рентабельність, %	19,59	-6,47	3,02	—	—
Активи, млн грн	76 627 234	70 038 922	77 617 483	94 284 652	95 899 572
Зобов’язання, млн грн	28 649 686	27 676 547	39 115 956	42 111 715	41 930 543
Середня зарплата, грн	23 834	20 351	23 631	26 731	35 605
Кількість працівників	10 255	9 305	8 560	8 577	8 039

Аналіз наведених показників свідчить про значний вплив кризових факторів на діяльність ПАТ «Запоріжсталь», особливо у період після початку повномасштабної війни. Так, у 2022 році спостерігається різке зниження доходів, що пов’язано з порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням виробничих можливостей, а також загальним скороченням попиту на металопродукцію. Крім того, підприємство зазнало збитків, що підтверджується від’ємним значенням чистого прибутку та рентабельності. Це свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства та зниження ефективності його діяльності в умовах кризового середовища.

Водночас у 2023-2025 роках простежується поступове відновлення фінансових показників. Зростання доходу свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування, зокрема шляхом переорієнтації на альтернативні ринки збуту, оптимізації виробничих процесів та більш ефективного використання ресурсів. Позитивною тенденцією є також зростання активів, що може вказувати на поступове відновлення економічного потенціалу підприємства, а також на збереження його виробничої бази.

Разом із тим спостерігається зростання зобов’язань, що, ймовірно, пов’язано з необхідністю залучення додаткових фінансових ресурсів для підтримки діяльності в умовах нестабільності. Це створює додаткове фінансове навантаження та підвищує рівень ризиків, зокрема в частині платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У таких умовах особливо важливим є

ефективне управління фінансовими потоками та контроль за рівнем заборгованості.

Особливо показовим є аналіз кадрових показників, які відображають внутрішні трансформації підприємства. Кількість працівників має тенденцію до скорочення, що пояснюється як оптимізацією виробничих процесів, так і впливом зовнішніх факторів, зокрема міграційними процесами та мобілізацією. Водночас зростання середньої заробітної плати свідчить про прагнення підприємства утримати кваліфікованих працівників, що є критично важливим для забезпечення безперервності виробництва та збереження професійного потенціалу.

Окремої уваги заслуговує соціальна діяльність підприємства, яка в сучасних умовах набуває особливого значення. ПАТ «Запоріжсталь» активно реалізує програми підтримки працівників, спрямовані на забезпечення безпеки, надання матеріальної допомоги та психологічної підтримки. Такі заходи сприяють підвищенню рівня довіри до керівництва, формуванню відчуття стабільності та збереженню згуртованості колективу навіть у складних умовах.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» є потужним промисловим підприємством, яке функціонує в умовах значних зовнішніх викликів та нестабільного середовища. Проведений аналіз його діяльності свідчить про наявність як негативних тенденцій, пов’язаних із кризовими явищами, так і позитивних змін, що відображають процес поступової адаптації до нових умов функціонування.

З одного боку, підприємство зазнало суттєвого впливу зовнішніх факторів, що проявилося у зниженні фінансових результатів, скороченні виробничих обсягів та зростанні рівня ризиків. З іншого боку, спостерігається поступове відновлення ключових показників, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися, оптимізувати свою діяльність та зберігати виробничий потенціал навіть у кризових умовах.

У таких обставинах особливого значення набувають внутрішні управлінські механізми, які забезпечують стабільність функціонування підприємства. Зокрема, корпоративна культура виступає не лише як елемент внутрішнього середовища, а як важливий фактор згуртованості колективу, підвищення мотивації персоналу та забезпечення ефективності діяльності в умовах невизначеності.

2.2. Дослідження діючої системи корпоративних цінностей та оцінка ефективності програм соціальної відповідальності.

Корпоративна культура сучасного підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності його діяльності, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вона визначає не лише систему цінностей і норм поведінки, а й спосіб мислення працівників, їх ставлення до роботи та взаємодії в колективі. Фактично корпоративна культура формує внутрішній клімат організації, від якого значною мірою залежить її здатність адаптуватися до змін.

У випадку ПАТ «Запоріжсталь» корпоративна культура має чітко виражену ціннісну основу, що пов’язана зі специфікою металургійного виробництва та сучасними підходами до управління персоналом [21]. Вона проявляється не лише у формальних документах, а й у щоденній практиці роботи підприємства.

Однією з базових цінностей є безпека праці. В умовах підвищеного рівня виробничих ризиків життя та здоров’я працівників розглядаються як безумовний пріоритет. Це впливає на організацію виробничих процесів і прийняття управлінських рішень.

Підприємство орієнтується на досягнення принципу «нульового травматизму». При цьому важливо, що акцент робиться не лише на дотриманні норм, а й на формуванні відповідної поведінки працівників. Значна увага

приділяється розвитку усвідомленої відповідальності за власну безпеку та безпеку колег, що сприяє зниженню виробничих ризиків [22].

Реалізація цієї цінності здійснюється через комплекс заходів. Підприємство інвестує у модернізацію робочих місць, впроваджує сучасні засоби охорони праці та регулярно проводить навчання персоналу.

Водночас безпека розглядається не як формальна вимога, а як частина корпоративної культури. Вона інтегрується у повсякденну діяльність підприємства та поступово стає природною нормою поведінки працівників.

Не менш важливою складовою системи корпоративних цінностей є відповідальність, яка проявляється на всіх рівнях управління. Працівники підприємства відповідають за результати своєї діяльності, якість продукції та дотримання технологічних процесів. Водночас відповідальність має і зворотний напрям з боку керівництва, яке забезпечує належні умови праці, стабільність функціонування підприємства та підтримку персоналу в умовах зовнішніх викликів. Такий баланс відповідальності сприяє формуванню довіри всередині організації та підвищує рівень залученості працівників [23].

Важливим елементом корпоративної культури є орієнтація на розвиток і професіоналізм. У сучасних умовах швидких технологічних змін здатність персоналу до постійного навчання та вдосконалення своїх навичок стає критично важливою. Підприємство формує цю цінність через стимулювання професійного зростання, підвищення кваліфікації та розвиток практичних компетенцій. Це дозволяє не лише підтримувати високий рівень підготовки працівників, а й забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Окрему роль у системі корпоративних цінностей відіграє командна взаємодія. Металургійне виробництво передбачає тісну взаємозалежність між підрозділами та працівниками, тому ефективна комунікація та узгодженість дій мають вирішальне значення. Формування культури взаємопідтримки, довіри та

орієнтації на спільний результат сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню кількості виробничих помилок.

Крім того, підприємство приділяє значну увагу екологічній відповідальності, що є важливою складовою сучасної корпоративної культури. ПАТ «Запоріжсталь» системно працює над зниженням негативного впливу на довкілля, впроваджує екологічні стандарти та інвестує у модернізацію виробництва. Інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність підприємства свідчить про його орієнтацію на довгострокову перспективу та відповідальне ставлення до суспільства [24].

Таким чином, система корпоративних цінностей ПАТ «Запоріжсталь» має комплексний характер і охоплює як виробничі, так і соціальні аспекти діяльності підприємства. Вона спрямована на забезпечення безпеки праці, підвищення ефективності діяльності, розвиток персоналу та зниження негативного впливу на довкілля. Саме така сукупність цінностей формує основу стійкої корпоративної культури, яка дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних викликів і підтримувати стабільність своєї діяльності.

З метою узагальнення ключових корпоративних цінностей підприємства та їх практичного прояву доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3-Система корпоративних цінностей ПАТ «Запоріжсталь» [23; 24]

Корпоративна цінність	Зміст	Прояв на підприємстві
Безпека праці	Пріоритет життя та здоров’я працівників	Програма «нульового травматизму», навчання, контроль
Відповідальність	Особиста та управлінська відповідальність	Контроль якості, дотримання технологій
Розвиток персоналу	Професійне зростання та навчання	Підвищення кваліфікації, навчальні програми
Командна взаємодія	Співпраця та довіра	Узгодженість роботи підрозділів
Екологічна відповідальність	Зниження впливу на довкілля	Модернізація, екологічні проєкти

Як видно з таблиці, корпоративні цінності ПАТ «Запоріжсталь» мають системний характер і охоплюють як виробничі, так і соціальні аспекти діяльності

підприємства. Їх практична реалізація забезпечує формування стійкої корпоративної культури та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Водночас важливо, що корпоративні цінності не залишаються лише на рівні формальних принципів. Їх реалізація забезпечується через конкретні управлінські механізми, серед яких ключове місце займають система розвитку персоналу та кадрова політика підприємства. Саме ці інструменти дозволяють трансформувати задекларовані цінності у повсякденну практику роботи працівників.

Система професійного навчання на підприємстві має чітко організований і безперервний характер. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації охоплюють усі категорії персоналу та здійснюються відповідно до виробничих потреб. Важливою особливістю є поєднання різних форм навчання - як із відривом, так і без відриву від виробництва, що дозволяє ефективно поєднувати освітній процес із виконанням практичних завдань [25].

Організація навчання передбачає визначення виду підготовки, вибір відповідної форми, планування навчального процесу та контроль за його результатами. Такий підхід забезпечує системність розвитку персоналу та дозволяє оперативно адаптувати навчальні програми до змін у виробничих процесах і зовнішньому середовищі.

Важливим аспектом системи розвитку персоналу є активне залучення внутрішніх ресурсів підприємства до навчального процесу. До викладання долучаються керівники, спеціалісти та досвідчені працівники, які мають відповідну кваліфікацію та педагогічну підготовку. Такий підхід дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичним досвідом, сприяє формуванню єдиних професійних стандартів і водночас зміцнює корпоративні зв’язки між працівниками.

Система розвитку персоналу охоплює різні напрями професійного навчання. Підготовка працівників спрямована на формування базових навичок,

необхідних для виконання виробничих функцій. Перепідготовка дає можливість освоювати нові професії або розширювати професійний профіль, що особливо актуально в умовах змін виробничих процесів. Водночас підвищення кваліфікації забезпечує постійне вдосконалення знань і навичок відповідно до сучасних вимог виробництва та сприяє формуванню кадрового резерву підприємства.

Значну роль у розвитку персоналу відіграють спеціалізовані навчальні заходи, зокрема виробничо-технічні курси, курси цільового призначення та програми підготовки керівників. Вони не лише підвищують професійний рівень працівників, а й сприяють розвитку управлінських та організаційних компетенцій, що є важливим для ефективного функціонування підприємства.

Кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» має активний характер і спрямована на забезпечення стабільного розвитку підприємства. Керівництво не обмежується реакцією на зміни у зовнішньому середовищі, а здійснює прогнозування кадрових потреб, розробляє відповідні програми та контролює їх реалізацію. Такий підхід дозволяє більш раціонально використовувати трудові ресурси та підвищує здатність підприємства адаптуватися до сучасних умов.

Важливою особливістю кадрової політики є її відкритість. Вона проявляється у прозорості процесів найму, наявності можливостей для кар’єрного зростання та залученні кваліфікованих спеціалістів на конкурсній основі. Це сприяє формуванню довіри до підприємства як роботодавця та підвищує його привабливість на ринку праці.

Окрему увагу підприємство приділяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Воно орієнтується на підвищення задоволеності працівників своєю роботою, створення умов для самореалізації та підтримку мотивації персоналу. Такий підхід сприяє формуванню лояльності працівників до підприємства та зниженню плинності кадрів, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, система розвитку персоналу та кадрова політика ПАТ «Запоріжсталь» виступають ефективними інструментами реалізації корпоративної культури підприємства. Вони забезпечують формування професійних компетенцій, підтримують мотивацію працівників та сприяють адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас важливою складовою корпоративної культури є реалізація програм соціальної відповідальності, які охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і його взаємодію з громадою. Соціальна політика має комплексний характер і спрямована на підвищення якості життя працівників, підтримку населення регіону та забезпечення сталого розвитку.

Одним із найбільш показових прикладів соціальної діяльності підприємства є програма «Ми - це місто», спрямована на підтримку громадських ініціатив та розвиток міської інфраструктури. У межах цієї програми мешканці Запоріжжя отримували фінансування для реалізації проєктів у сфері освіти, культури, спорту та благоустрою. Такий підхід свідчить про високий рівень інтеграції підприємства у життя громади та його зацікавленість у розвитку соціального середовища [26].

Важливим напрямом соціальної відповідальності є підтримка системи охорони здоров’я. Зокрема, підприємство забезпечувало медичні заклади киснем у період пандемії COVID-19, а також фінансувало створення відповідної інфраструктури для лікування пацієнтів. Такі дії демонструють здатність підприємства оперативно реагувати на суспільні виклики та брати активну участь у вирішенні соціально значущих проблем [27].

Соціальна політика підприємства також спрямована на всебічну підтримку працівників і їхніх родин, що є важливою складовою сучасної корпоративної культури. Вона включає широкий спектр заходів, серед яких добровільне медичне страхування, матеріальна допомога, підтримка молодих сімей, освітні та оздоровчі програми для дітей, а також розвиток молодіжних ініціатив. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити рівень соціального захисту

працівників, а й формує їхню прив’язаність до підприємства, створює відчуття стабільності та впевненості у майбутньому.

Особливої актуальності ці програми набули в умовах воєнного стану. Підприємство надає підтримку мобілізованим працівникам, ветеранам війни та їхнім сім’ям, забезпечує психологічну допомогу та сприяє адаптації до нових життєвих обставин. У таких умовах соціальна політика виконує не лише допоміжну, а й стабілізуючу функцію, підтримуючи моральний стан персоналу та зберігаючи працездатність колективу [27].

Значну роль підприємство відіграє і у розвитку інфраструктури та культурного середовища регіону. За його підтримки реалізуються проєкти з благоустрою міста, реконструкції об’єктів, розвитку туристичного потенціалу, а також збереження історичної пам’яті. Участь підприємства у таких ініціативах свідчить про його зацікавленість у довгостроковому розвитку регіону та формуванні позитивного соціального середовища. Крім того, це сприяє зміцненню взаємозв’язків між підприємством і місцевою громадою, підвищує рівень довіри та соціальної підтримки.

У період повномасштабної війни соціальна діяльність підприємства суттєво трансформувалася та набула виразного гуманітарного характеру. На базі комбінату функціонує гуманітарний центр, який забезпечує населення продуктами харчування, засобами гігієни та іншими необхідними ресурсами. Такі ініціативи реалізуються в межах масштабних програм допомоги, спрямованих на підтримку цивільного населення, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих регіонів.

Зокрема, гуманітарна допомога охопила сотні тисяч людей, що свідчить не лише про масштаб, а й про системність соціальної діяльності підприємства. Важливо, що така допомога має організований характер і здійснюється на постійній основі, що дозволяє забезпечити безперервну підтримку населення в умовах тривалих кризових явищ.

Важливою особливістю є те, що соціальні програми підприємства в умовах війни не лише збереглися, а й були суттєво розширені та переорієнтовані відповідно до актуальних потреб суспільства. Підприємство бере активну участь у забезпеченні армії, підтримці медичних закладів, організації евакуації працівників та їхніх родин, а також у відновленні пошкодженої інфраструктури.

Така діяльність здійснюється у тісній взаємодії з партнерами, благодійними організаціями та державними структурами, що дозволяє підвищити її ефективність і розширити масштаби допомоги. У результаті соціальна відповідальність підприємства виходить за межі традиційних корпоративних програм і перетворюється на важливий елемент підтримки суспільства в умовах кризи.

З метою узагальнення основних напрямів соціальної відповідальності підприємства та їх впливу доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні напрями соціальної відповідальності ПАТ «Запоріжсталь»

Напрям соціальної діяльності	Основні заходи	Результат / ефект
Підтримка працівників	Медичне страхування, матеріальна допомога, психологічна підтримка	Зростання лояльності, зниження плинності кадрів
Підтримка громади	Програма «Ми — це місто», розвиток інфраструктури	Покращення іміджу підприємства
Охорона здоров’я	Постачання кисню, підтримка лікарень	Соціальна стабільність
Гуманітарна допомога	Продукти, евакуація, допомога населенню	Підтримка постраждалих
Екологічні ініціативи	Модернізація, еко-проєкти	Зниження впливу на довкілля

Джерело: сформовано автором на основі [22; 23; 24]

Як видно з таблиці, соціальна політика ПАТ «Запоріжсталь» має комплексний характер та охоплює як внутрішні, так і зовнішні напрями діяльності. Це забезпечує її ефективність та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Окрім матеріальної допомоги, значна увага на підприємстві приділяється соціально-психологічній підтримці працівників. Реалізуються програми психологічної допомоги, адаптації ветеранів, а також підтримки мобілізованих співробітників і їхніх сімей. У складних умовах воєнного часу такі заходи набувають особливого значення, адже дозволяють знизити рівень стресу, сприяють відновленню емоційного стану працівників та допомагають їм зберігати працездатність.

Важливо, що підприємство розглядає підтримку персоналу не лише з матеріальної точки зору, а як комплексний процес, що охоплює фізичні, психологічні та соціальні аспекти добробуту. Це свідчить про зрілість корпоративної культури та розуміння того, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від внутрішнього стану його працівників.

Водночас діяльність підприємства у воєнний період демонструє високий рівень соціальної відповідальності не лише на локальному, а й на загальнодержавному рівні. За роки війни група підприємств спрямувала значні фінансові ресурси на підтримку держави, Збройних сил України та цивільного населення, що підтверджує стратегічну роль бізнесу у забезпеченні стійкості економіки та суспільства [29]. Така участь виходить за межі традиційної корпоративної соціальної відповідальності та свідчить про активну громадянську позицію підприємства.

Разом із тим, оцінюючи ефективність програм соціальної відповідальності, доцільно відзначити як їхні переваги, так і певні обмеження. До основних позитивних аспектів належать системність соціальної політики, широкий спектр реалізованих програм, орієнтація на потреби працівників і громади, а також здатність підприємства швидко реагувати на кризові ситуації. Усе це сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню рівня довіри з боку працівників і суспільства та зміцненню його репутації як соціально відповідального роботодавця.

Водночас, незважаючи на значний обсяг реалізованих ініціатив, існують і певні обмеження у сфері соціальної відповідальності. Зокрема, суттєвою є залежність соціальних програм від фінансових можливостей підприємства. В умовах економічної нестабільності, воєнного стану та коливань ринку металопродукції це може впливати на їх масштаб, регулярність і довгострокову сталість.

У разі погіршення фінансових результатів частина соціальних проєктів може бути скоригована або тимчасово обмежена. Це створює певні ризики для їх безперервної реалізації та знижує передбачуваність соціальної політики підприємства, що, у свою чергу, може впливати на рівень довіри з боку працівників і зовнішніх стейкхолдерів.

Крім того, частина соціальних ініціатив підприємства має переважно зовнішню спрямованість, зосереджуючись на розвитку громади, інфраструктури та гуманітарній допомозі. Безумовно, це позитивно впливає на імідж підприємства та зміцнює його позиції як соціально відповідального суб'єкта господарювання. Водночас у таких умовах виникає потреба у більш глибокій інтеграції соціальної відповідальності з внутрішніми процесами управління персоналом.

Зокрема, доцільним є посилення взаємозв'язку між соціальними програмами та системою мотивації, професійного розвитку персоналу, а також формуванням корпоративної культури. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність реалізованих ініціатив, а й забезпечити їх довгостроковий вплив на діяльність підприємства. Крім того, це сприятиме більш активному залученню працівників до реалізації соціальних програм, що, у свою чергу, зміцнить їхню ідентифікацію з підприємством.

Також варто відзначити, що в умовах сучасних викликів особливого значення набуває системність оцінки ефективності соціальних програм. Підприємству доцільно розширювати використання інструментів моніторингу та оцінювання результатів соціальних ініціатив, що дозволить більш обґрунтовано

визначати пріоритети соціальної політики, оцінювати її вплив та підвищувати загальну результативність. Впровадження таких підходів створює передумови для переходу від реактивної до стратегічної моделі управління соціальною відповідальністю.

У цілому можна зробити висновок, що програми соціальної відповідальності ПАТ «Запоріжсталь» є ефективним інструментом реалізації корпоративної культури підприємства. Вони сприяють підвищенню соціальної стабільності, зміцненню взаємовідносин із громадою та формуванню позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання. Водночас їх реалізація відіграє важливу роль у підтримці персоналу, підвищенні рівня довіри до керівництва та забезпеченні стійкості підприємства в умовах сучасних викликів.

Таким чином, соціальна відповідальність виступає не лише додатковим напрямом діяльності підприємства, а важливим стратегічним елементом його розвитку. Вона безпосередньо впливає на ефективність функціонування, рівень соціальної стабільності та конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі, що робить її невід'ємною складовою сучасної системи управління.

2.3. Проєктування заходів щодо вдосконалення інструментів корпоративної культури та оцінка їх ефективності

Корпоративна культура підприємства є складним і багатогранним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм поведінки, моделей взаємодії та управлінських підходів. Вона включає не лише моральні риси, етичні правила чи стиль комунікації, а й такі елементи, як дрес-код, організація робочого простору, особливості прийняття рішень і ведення переговорів. Фактично корпоративна культура визначає внутрішню логіку функціонування підприємства та безпосередньо впливає на ефективність його діяльності [30, 145-152с.].

Формування корпоративної культури відбувається під впливом широкого кола чинників, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов’язані з особливостями організації праці, системою управління, цінностями працівників і керівництва. Зовнішні ж формують загальне середовище функціонування підприємства та визначають рамки його діяльності.

З метою систематизації основних факторів впливу на корпоративну культуру доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Чинники формування корпоративної культури підприємства

Чинник	Характеристика
Внутрішні чинники	
Цінності та принципи	Формують основу корпоративної культури, визначають поведінку працівників і їх орієнтацію на результат
Упевненість	Відображає віру працівників у власні сили, команду та стабільність підприємства
Комунікації	Визначають ефективність обміну інформацією, відкритість та прозорість взаємодії
Відповідальність	Характеризує якість виконання завдань, розподіл обов’язків і дотримання стандартів
Толерантність	Визначає рівень взаєморозуміння, здатність вирішувати конфлікти
Розвиток	Передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Образ працівника	Включає діловий стиль, поведінку та професійну етику
Зовнішні чинники	
Ментальність	Впливає на стиль поведінки працівників та їх взаємодію
Соціально-економічна ситуація	Визначає рівень стабільності підприємства та умови його діяльності
Законодавча база	Регулює трудові відносини, мотивацію та організацію праці
Науково-технічний прогрес	Стимулює впровадження інновацій та нових підходів до управління
Конкуренція	Вимагає підвищення якості продукції та ефективності діяльності

Джерело сформоване автором: [31]

Аналіз наведених чинників свідчить про те, що корпоративна культура формується під впливом взаємопов’язаних внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні чинники безпосередньо визначають поведінку працівників, стиль

управління та рівень організаційної ефективності. Водночас зовнішні фактори задають загальні умови функціонування підприємства та впливають на необхідність адаптації корпоративної культури до змін середовища.

В умовах воєнного стану значення цих чинників суттєво посилюється. Підприємства функціонують в умовах нестабільності, що супроводжується змінами в організації праці, логістиці, кадровому складі та системі управління. Це створює додаткове навантаження на корпоративну культуру, яка повинна забезпечувати згуртованість колективу, підтримку мотивації працівників та здатність швидко адаптуватися до нових умов.

Важливо зазначити, що ефективна корпоративна культура повинна не лише відповідати сучасним умовам, а й активно впливати на результати діяльності підприємства. Вона має сприяти підвищенню продуктивності праці, формуванню лояльності персоналу, покращенню комунікацій та зниженню рівня конфліктності в колективі.

Водночас на багатьох підприємствах корпоративна культура формується недостатньо системно та часто залежить від суб’єктивного бачення керівництва. Відсутність чіткої стратегії розвитку корпоративної культури може призводити до неузгодженості управлінських рішень, зниження ефективності роботи персоналу та втрати конкурентних переваг [32, 402с.].

У зв’язку з цим виникає об’єктивна необхідність вдосконалення інструментів формування та розвитку корпоративної культури. Основною метою таких змін є підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення внутрішнього середовища організації та забезпечення її стійкості в умовах сучасних викликів [33, 408с.].

Проведений аналіз діяльності ПАТ «Запоріжсталь» дозволив визначити, що, попри наявність сформованої системи цінностей та соціальних ініціатив, існує потреба у вдосконаленні інструментів корпоративної культури, зокрема у частині внутрішньої інтеграції, комунікацій та залученості персоналу.

Одним із ключових напрямів удосконалення є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Для великого промислового підприємства характерною є складна організаційна структура, що може ускладнювати обмін інформацією між підрозділами. Це, у свою чергу, впливає на швидкість прийняття рішень та ефективність виконання виробничих завдань. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації, які дозволять забезпечити оперативне інформування працівників, підвищити прозорість управлінських процесів та зменшити інформаційні бар'єри.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи мотивації персоналу через інструменти корпоративної культури. У сучасних умовах матеріальні стимули не завжди є достатніми для забезпечення високого рівня залученості працівників. Значну роль відіграє нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, підтримку ініціативності та формування відчуття причетності до діяльності підприємства. Впровадження програм внутрішнього визнання, розвиток корпоративних традицій та підсилення комунікації між керівництвом і персоналом сприятимуть формуванню більш згуртованого колективу.

Важливим напрямом також є розвиток системи професійного навчання та формування культури безперервного розвитку. Хоча на підприємстві вже функціонує система підвищення кваліфікації, доцільним є її подальше вдосконалення шляхом впровадження сучасних освітніх підходів. Зокрема, це може включати використання онлайн-платформ, розвиток програм наставництва, навчання управлінських кадрів та формування soft skills. Такий підхід дозволить підвищити адаптивність персоналу та його готовність до змін.

Окремої уваги потребує інтеграція соціальної відповідальності у внутрішнє середовище підприємства. Як показав аналіз, значна частина соціальних програм має зовнішню спрямованість, що є безумовною перевагою з точки зору формування іміджу. Водночас доцільним є активніше залучення працівників до участі у таких ініціативах. Розвиток корпоративного

волонтерства, участь персоналу у соціальних проєктах та створення внутрішніх платформ для реалізації ініціатив сприятимуть формуванню більш сильної корпоративної ідентичності.

Ще одним важливим напрямом є розвиток культури зворотного зв'язку. Ефективна корпоративна культура передбачає не лише передачу інформації від керівництва до працівників, а й можливість отримання зворотної інформації. Запровадження регулярних опитувань, систем оцінювання задоволеності персоналу, а також створення відкритих каналів комунікації дозволить підвищити рівень довіри до керівництва та своєчасно виявляти проблемні аспекти в організації праці.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Запоріжсталь» і охоплюють як організаційні, так і соціальні аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити внутрішнє середовище організації та забезпечити її стійкість в умовах сучасних викликів.

Запропоновані заходи мають комплексний характер, тому їх ефективність доцільно оцінювати за сукупністю організаційних, соціальних та економічних показників. Зокрема, вдосконалення внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню швидкості обміну інформацією, зменшенню кількості помилок у виробничих процесах та покращенню координації між підрозділами. Це, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність діяльності підприємства.

Розвиток системи мотивації персоналу, зокрема за рахунок нематеріальних стимулів, дозволить підвищити рівень залученості працівників, їх задоволеність роботою та лояльність до підприємства. Це сприятиме зниженню плинності кадрів, збереженню кваліфікованого персоналу та підвищенню продуктивності праці.

Впровадження сучасних підходів до навчання та розвитку персоналу забезпечить підвищення рівня професійної компетентності працівників, їх здатності адаптуватися до змін і впроваджувати нові технології. У довгостроковій

перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності.

Інтеграція соціальної відповідальності у внутрішні процеси підприємства дозволить посилити корпоративну ідентичність та сформувати більш згуртований колектив. Участь працівників у соціальних ініціативах сприятиме розвитку командної взаємодії, підвищенню рівня довіри та формуванню позитивного внутрішнього клімату.

Розвиток культури зворотного зв'язку забезпечить більш ефективну взаємодію між керівництвом і працівниками, дозволить оперативно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це підвищить якість управління персоналом та сприятиме формуванню відкритого корпоративного середовища.

Узагальнюючи, можна зазначити, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на діяльність ПАТ «Запоріжсталь». Очікується підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення соціально-психологічного клімату, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, вдосконалення корпоративної культури виступає не лише інструментом підвищення внутрішньої ефективності, а й важливим фактором забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню інструментів підвищення ефективності корпоративної культури підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану. Об’єктом дослідження виступає корпоративна культура ПАТ «Запоріжсталь», предметом - механізми та інструменти її формування і розвитку.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти корпоративної культури як важливого елемента системи управління підприємством. Визначено, що корпоративна культура впливає на ефективність діяльності організації, рівень мотивації персоналу, якість управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У аналітичній частині досліджено сучасний стан металургійної галузі України, яка відіграє ключову роль у формуванні економічного потенціалу держави, але зазнає значного впливу кризових факторів, пов’язаних із війною, логістичними обмеженнями та енергетичною нестабільністю. Проведено організаційно-економічну характеристику ПАТ «Запоріжсталь», проаналізовано його фінансові показники, кадрову політику та особливості функціонування в умовах нестабільності.

Особливу увагу приділено дослідженню системи корпоративних цінностей підприємства, яка базується на принципах безпеки праці, відповідальності, професійного розвитку та екологічної свідомості. Проаналізовано діючі програми соціальної відповідальності, що охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і взаємодію з громадою. Встановлено, що соціальна діяльність підприємства має комплексний характер і відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу та забезпеченні стійкості діяльності.

У практичній частині роботи обґрунтовано необхідність вдосконалення корпоративної культури підприємства з урахуванням сучасних умов. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення рівня мотивації персоналу, вдосконалення системи

навчання, інтеграцію соціальної відповідальності у внутрішні процеси та розвиток культури зворотного зв’язку.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної ідентичності, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, корпоративна культура розглядається як важливий стратегічний інструмент управління, який забезпечує стабільність та ефективність діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Камерон К., Куінн Р. Діагностика та зміна корпоративної культури. Переклад з англ. Харків : Фоліо, 2022. 288 с.
2. Діл Т., Кеннеді А. Корпоративні культури: обряди та ритуали корпоративного життя. Переклад з англ. Київ : Основи, 2023. 320 с.
3. .Шейн Е. Корпоративна культура та лідерство. 5-те вид. Переклад з англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 450 с.)
4. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 560 p.
5. Слинченко А. О. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний простір.* 2024. № 189. С. 102–108.
6. Спіцина А. Є. Ціннісно-орієнтоване лідерство в металургійній галузі: досвід 2022–2025 років. *Менеджмент та підприємництво в Україні.* 2025. Вип. 12. С. 33–41.
7. Геєць В. М. Ендогенні чинники економічного розвитку в умовах інституційних трансформацій : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2024. 412 с.
8. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Як отримати вигоду з хаосу. Пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 480 с.
9. Тис Д. Дж. Динамічні спроможності та стратегічне управління. Економічна теорія. 2023. № 4. С. 15–29.
10. Даценко А. М. Аналіз сучасного стану металургійної галузі України. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-105.(дата звернення 06.04.2026)
11. Кушакова Н. О. Металургійний комплекс України: загальна характеристика та сучасний стан розвитку *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 162–166.

12. Тубольцев Л. Г., Меркулов О. Є., Пригунова А. Г., Нарівський А. В. Концепція сталого розвитку чорної металургії України. *Металознавство та термічна обробка металів* – 2022. Vol. 30, № 4 (331). С. 8–14.
13. Хаустов В., Венгер В. Металургія України *Дзеркало тижня*. 2019. Вип.URL:http://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=4808 (дата звернення: 08.04.2026).
14. Смолінська Н., Равок С. Аналіз стану металургійної галузі України в умовах війни. *Економічні науки.* 2023. № 316 (2). DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-38. (дата звернення 07.04.2026)
15. Інтернет-портал компанії «АВ метал груп» URL: https://avmg.ua/metallobaza/lvov-obl/lvov/lvovmetallobaza-4/ (дата звернення: 08.04.2026).
16. Двуліт З. П., Андрусяк К. А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 261–268. (дата звернення: 08.04.2026).
17. Історія комбінату «Запоріжсталь» URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/history/ (дата звернення: 08.04.2026).
18. Запоріжсталь: історія та розвиток підприємства URL: https://metinvest-smc.com/ua/articles/zaporizstal/ (дата звернення: 08.04.2026).
19. Інформація про компанію «Запоріжсталь» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/ (дата звернення: 08.04.2026).
20. Інформація про підприємство «Запоріжсталь» URL: https://opendatabot.ua/c/00191230 (дата звернення: 08.04.2026).
21. Річний звіт Групи «Метінвест» за 2023 рік URL: https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/36/ua/ar2023.pdf (дата звернення: 08.04.2026).

22. Соціальна відповідальність компанії «Запоріжсталь» URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/esg/society/ (дата звернення: 08.04.2026).
23. Кодекс етики Групи «Метінвест» URL: https://zaporozhcoke.com/wp-content/uploads/2019/09/ukrcodeofethicsfinal.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
24. Екологічна діяльність компанії «Запоріжсталь» URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/esg/environment/ (дата звернення: 08.04.2026).
25. Навчання та розвиток персоналу Групи «Метінвест» Звіт зі сталого розвитку за 2019 рік. URL: https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/Навчання%20та%20розвиток%20персоналу_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_6F.pdf (дата звернення: 08.04.2026).
26. Конкурс соціальних ініціатив «Ми – це місто» URL: https://platformazp.com.ua/parent_project/parent-konkurs-soczialnyj-inicziatyv-my-cze-4/ (дата звернення: 08.04.2026).
27. Запорізькі підприємства «Метінвесту» направили на захист співробітників від COVID-19 понад 55 млн грн URL: https://scm.com.ua/kso-news/zaporizki-pidpriyemstva-metinvestu-napravili-na-zahist-spivrobitnikiv-vid-covid-19-ponad-55-mln-griven (дата звернення: 08.04.2026).
28. Запоріжсталь Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Запоріжсталь (дата звернення: 08.04.2026).
29. Опора України: Метінвест за чотири роки великої війни спрямував 10,1 млрд грн на підтримку країни URL: https://metinvestholding.com/ua/media/news/opora-ukrani-metnvest-za-chotiri-roki-veliko-vjni-spryamuvav-101-mlrd-grn-na-pdtrimku-krani (дата звернення: 08.04.2026).
30. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152.
31. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-

середовища. *Економіка та суспільство.* 2023. №56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44.

32. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. Корпоративна культура : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
33. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.
34. Метінвест став найбільшим експортером України за версією Forbes GMK Center : інформаційно-аналітичний портал. 2025. URL: https://gmk.center/news/metinvest-stal-krupnejshim-eksporterom-ukrainy-v-2024-godu-po-versii-forbes (дата звернення 10.04.2026)
35. Українська сталь в ЄС: Метінвест поставив перший прокат «Запоріжсталі» на трубний завод в Румунії РБК-Україна. 2026. URL: https://www.rbc.ua/ukr/news/ukrayinska-stal-es-metinvest-postaviv-pershiy-1771500884.html (дата звернення 11.04.2026)