

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент бізнес-організацій**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 Менеджмент**

**Форма здобуття освіти: очна (денна)**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В  
КРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

**МИРОШНІЧЕНКО ОЛЕКСАНДРА АНДРІЙОВИЧА**

**Науковий керівник: д.е.н., проф. Сагайдак Михайло Петрович**

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК**

**Київ 2025**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....                                                                       | 7  |
| 1.1 Поняття та сутність організаційної культури.....                                                                                        | 7  |
| 1.2. Основні типи і моделі організаційної культури .....                                                                                    | 10 |
| 1.3. Вплив кризових явищ на організаційну культуру підприємств.....                                                                         | 11 |
| 1.4. Методи підтримки та розвитку організаційної культури під час кризи...                                                                  | 15 |
| <br>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ .....                                                     | 17 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “Центр інженерних вишукувань”.....                                                            | 17 |
| 2.2. Оцінка існуючого стану організаційної культури ТОВ “Центр інженерних вишукувань”.....                                                  | 27 |
| 2.3. Виявлення змін і проблем в організаційній культурі в період кризи.....                                                                 | 33 |
| 2.4. Розробка та обґрунтування управлінських рішень щодо подолання проблем і бар’єрів у розвитку організаційної культури підприємства ..... | 42 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                               | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                             | 53 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                | 56 |

## ВСТУП

Організаційна культура є важливим елементом успішного функціонування підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. Вона визначає цінності, поведінку та загальну атмосферу в компанії, що впливає на її конкурентоспроможність і стійкість. В умовах економічних викликів, нестабільності ринку та внутрішніх проблем необхідно вживати заходів щодо підтримки й адаптації організаційної культури. У сучасних умовах господарювання жодне підприємство не застраховане від виникнення кризових ситуацій. У науковій та практичній площинах поняття «криза» розглядається як стан порушення рівноваги в діяльності організації, що обумовлює потребу у терміновій адаптації до змін та вимагає ухвалення ефективних управлінських рішень. Криза підприємства - це період дестабілізації, що супроводжується негативними змінами у фінансовій, організаційній, кадровій чи ринковій сферах функціонування, який створює загрозу подальшому розвитку або навіть існуванню підприємства.

Повномасштабна не спровокована війна, яку росія розв'язала проти України, стала надзвичайно потужним потрясінням, яке спричинило тектонічні зсуви у всіх напрямках розвитку країни: політичному, соціальному, культурному, економічному. Тривала криза, спричинена війною, змусила український бізнес шукати шляхи виживання та адаптації до існуючих умов, поєднуючи свою діяльність з посиленою боротьбою з ворогом та волонтерством. Саме у цей період особливого значення набуває збереження та трансформація організаційної культури, як важливого чинника функціонування підприємства. За оцінкою UNDP, близько двох третин мікро, малих та середніх підприємств України були змушені повністю або частково призупинити роботу в перші місяці війни; лише 36,5 % змогли працювати без перерви, а 6 % - зупинили діяльність на рік і більше. Внаслідок скорочення

обсягів виробництва та послуг прямі збитки бізнесу оцінюються приблизно в 87 млрд дол. США.

Підприємства стикнулись із операційними викликами: було порушено логістику, відчутною стала проблема кадрів, жодних гарантій безпеки - все це сильно позначалось на організаційній культурі підприємств. За даними 22-го щомісячного опитування Інституту економічних досліджень (лютий 2024), основними проблемами є зростання цін на сировину та матеріали (49 % респондентів), брак робочої сили через мобілізацію або виїзд співробітників (46 %), небезпека роботи (45 %), розрив ланцюгів постачання (35 %) і зниження попиту на продукцію та послуги (34 %). Однак бізнес спромігся адаптуватися: понад половина вже стабілізувала обсяги виробництва завдяки використанню резервів і запасів, масових звільнень не планує і немаловажну роль у цьому відіграє збереження організаційної культури підприємств. Макроекономічний контекст додає обережного оптимізму: після падіння ВВП на 28,8 % у 2022 р. економіка відновила зростання на 5,3 % у 2023 р., але темп уповільнився до 2,9 % у 2024 р., відображаючи перешкоди в безпековій ситуації, дефіцит кваліфікованих кадрів та пошкодження енергетичної інфраструктури. Узагальнено, український бізнес демонструє високу стійкість: попри значні руйнування, кадрові виклики та фінансові втрати, підприємства адаптуються через внутрішню релокацію, державну підтримку та пошук нових ринків, готуючись до відновлення у разі поліпшення безпекових умов. Саме тому в умовах глибоких потрясінь - чи то глобальна пандемія, чи то масштабна війна - збереження організаційної культури набуває вкрай високої ваги з багатьох причин.

Перш за все, - це згуртованість і довіра у команді. Під час кризових подій люди відчувають підвищений стрес і невизначеність. Якісна організаційна культура створює «спільний простір» цінностей і норм, які об'єднують працівників навіть за відсутності фізичного спілкування. Довіра до керівництва та

між колегами підвищується, коли в організації існують чіткі правила взаємодії, відкритий обмін інформацією та підтримка у складні моменти.

Надзвичайно важливими є адаптивність і гнучкість, адже організаційна культура - це не лише традиції, а й спосіб мислення. Культура, орієнтована на навчання, інновації та швидке реагування, дає змогу компанії миттєво перебудовуватися: перемикається на дистанційну роботу під час локдаунів, переглядати бізнес-процеси, вводити нові формати комунікацій (онлайн-збори, внутрішні чати, цифрові платформи). У період віддаленості й постійної тривоги за безпеку рідних і власне життя, внутрішня мотивація може стрімко падати. Культура підтримки й визнання - регулярний зворотний зв'язок, корпоративні ініціативи (онлайн-тренінги, неформальні віртуальні зустрічі, благодійні акції) - допомагають зберегти почуття приналежності й надихають співробітників залишатися залученими. Новим завданням для організаційної культури під час воєнних дій стало формування психологічної стійкості колективу. Пандемія та війна створюють не лише економічні виклики, а й травматичні досвіди (тривога, втрата, невизначеність). Організаційна культура, яка піклується про добробут людей (психологічна підтримка, гнучкий графік, програми допомоги сім'ям), формує в колективі відчуття безпеки й взаємопідтримки, що прямо впливає на продуктивність і бажання долати труднощі разом.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці (як у кризу, так і після неї), організації з чітко вираженими цінностями й сильною культурою сприймаються кандидатами та працівниками як більш «надійні» та «людяні». Це мінімізує плинність кадрів і сприяє швидкому поверненню до зростання, коли зовнішні умови поліпшаться. Під час швидких змін важливо, щоб усі працівники розуміли «навіщо» зміни відбуваються, і бачили, як їхня робота відповідає загальній меті організації. Культура регулярних інформаційних оновлень (брифи, внутрішні розсилки, відеозвіт від керівництва) запобігає чуткам і паніці, підтримує стратегічну орієнтацію команди. Саме в кризовий час справжня сила

організаційної культури виявляється найбільше - вона стає «цементом», що не дає організації розпастися під вагою зовнішніх потрясінь. Інвестування в організаційну культуру сьогодні - це інвестиція в стійкість, швидкість відновлення і готовність до майбутніх викликів. Збереження корпоративної культури у кризовий період є критично важливим для відновлення стабільності, підтримки морального клімату та формування довіри до керівництва.

**Мета дослідження** - на основі теоретико-методичних засад запропонувати та обґрунтувати управлінські рішення для збереження та підвищення стійкості організаційної культури підприємства в кризовий період.

**Завдання дослідження:**

1. Розкрити теоретичні основи організаційної культури та її значення для підприємства.
2. Проаналізувати вплив кризових явищ на організаційну культуру.
3. Провести аналіз стану організаційної культури на обраному підприємстві.
4. Виявити проблеми, що виникають під час кризи.
5. Розробити рекомендації щодо збереження та розвитку організаційної культури в кризових умовах.

**Об'єкт дослідження** - процеси збереження та розвитку організаційної культури підприємства

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та прикладні аспекти збереження та розвитку організаційної культури підприємства в кризовий період

**Методи дослідження.** Аналіз літератури, анкетування, інтерв'ювання, SWOT-аналіз, методи узагальнення.

**Практичне значення** можливість використання результатів для покращення антикризового управління на підприємствах.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття та сутність організаційної культури

Для визначення поняття та сутності організаційної культури, перш за все, слід зазначити використання в науковій літературі, в професійному середовищі маркетологів та PR-спеціалістів термінів “корпоративна культура” та “організаційна культура” як синонімічних.

У науковій статті О.І. Синицької, О.О. Білецької розглянуто теоретичні викладки до тлумачення понять організаційної та корпоративної культури в контексті організаційно-управлінських дисциплін, узагальнено власний підхід до співвідношення цих понять. У науковій роботі, зокрема, йдеться про наступне: “Для опису культури організації дослідники користуються різними близькими по сенсу термінами: “управлінська культура”, “виробнича культура”, “культура трудових стосунків”, “організаційна культура”, “ділова культура”, “підприємницька культура”, “внутрішня культура компанії”, “корпоративна культура”, “організаційний клімат”. У англomовній літературі використовується термін “corporate culture”, “corporate climate”, “organizational culture”, “corporate identity”, “business culture”[4].

В сучасній літературі існує досить багато визначень “організаційної культури”. В контексті організаційно-управлінських дисциплін зустрічається також поняття “корпоративна культура”. Зокрема в працях У. Оучі, Р. Рютінгера використовується поняття “корпоративна культура”, під яким розуміють союз всіх членів організації, “корпоративний дух”, спільну філософію.

Класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє, перш за все, ділову організацію, а стосовно сфери бізнесу організаційна культура отримала свою другу, дуже поширену назву “корпоративна культура”. Можна констатувати, що до сьогодні в більшості робіт, присвячених цій темі, поняття “корпоративна культура” і “організаційна культура” чітко не розділялися, хоча само існування цих визначень, мабуть, припускає розрізнення феноменології такою, що стоїть за кожною із них” [5].

У цій же статті автори підкреслюють: “Корпоративна культура тотожна організаційній культурі - самий розповсюджений і теоретично досліджений підхід, якого дотримуються такі дослідники, як О.С. Віханський, С.В. Іванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малінін, В.А. Співак. Саме цей підхід створює процес синонімічності і злиття двох різних за суттю понять” [6].

Не зважаючи на те, що науковці вирізняють певні відмінності у використанні термінів “корпоративна культура” та “організаційна культура”, вважаючи корпоративну культуру спеціалізованою формою організаційної культури, адаптованою під потреби та стратегії комерційних підприємств, зі значною долею формалізації й акцентом на бренд і бізнес-цілі, а організаційну культуру більш ширшим поняттям, що включає будь-які соціальні та професійні об’єднання, незалежно від їхньої правової форми чи фінансової спрямованості, в даній роботі ці поняття використовуються як синонімічні.

Корпоративна культура - це сукупність загальноприйнятих у межах організації норм, цінностей, вірувань, традицій, стилів комунікації та моделей поведінки, які формуються в процесі її діяльності та спільної праці персоналу. Вона визначає «невидимі» правила взаємодії між працівниками, впливає на клімат у колективі, стиль управління та рівень мотивації.

Корпоративну культуру часто називають «душею» підприємства, адже вона створює унікальну атмосферу, яка або сприяє досягненню цілей, або, навпаки, перешкоджає ефективному розвитку.

Основними компонентами корпоративної культури є:

- місія та візія підприємства;
- цінності та принципи, що поділяються більшістю співробітників;
- норми поведінки та комунікації;
- ритуали, символіка, традиції;
- стиль лідерства та система взаємовідносин між керівництвом і працівниками [7].

Управління корпоративною культурою є складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє формувати сприятливе внутрішнє середовище, яке підтримує реалізацію довгострокових цілей підприємства.

Роль корпоративної культури в управлінні проявляється у таких аспектах, як підвищення рівня мотивації та залученості персоналу, адже працівники, які поділяють цінності компанії, працюють більш ефективно та ініціативно. Відкритість та злагодженість у діях забезпечуються зміцненням внутрішніх комунікацій, зокрема наявністю усталених норм і каналів обміну інформацією.

Сформована організаційна культура допомагає швидше мобілізувати ресурси в умовах кризи або суттєвих змін та адаптуватися до нових обставин.

Створення позитивного іміджу підприємства надзвичайно важлива складова організаційної культури, адже це впливає на репутацію серед клієнтів, партнерів і потенційних співробітників.

Цінності, які сповідує організація, транслиуються у дії працівників. У кризу саме ці цінності стають критерієм ухвалення рішень[8].

Формування єдиного бачення та стилю мислення працівників сприяє узгодженості в прийнятті рішень і спільному розумінню цілей, а це одне із головних завдань організаційної культури, яке впливає на стратегічне управління компанією.

Організації зі стійкою культурою здатні ефективніше адаптуватися до змін, оскільки культура виступає стабілізуючим фактором. Вона дає працівникам відчуття безпеки, підтримки та спільної мети[9].

Таким чином, корпоративна культура є важливим інструментом управління персоналом та стратегічного розвитку підприємства, а її свідоме формування та підтримка - невід'ємна умова ефективного функціонування організації як у стабільні, так і в кризові періоди.

## **1.2. Основні типи і моделі організаційної культури**

У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації типів організаційної культури. Одним із найпоширеніших є типологія Ч. Хенді, яка виокремлює чотири основні типи корпоративної культури :

1.Культура влади (Power Culture)-характеризується централізованою системою управління, де основна влада зосереджена в руках керівника або вузького кола осіб. Рішення приймаються швидко, але залежність від лідера дуже висока. Така культура ефективна в умовах стабільності, однак у кризу може стати вразливою через обмежену гнучкість.

2.Культура ролі (Role Culture)- побудована на чіткій структурі, ієрархії, правилах і процедурах. Кожен співробітник має визначені обов'язки. Цей тип культури забезпечує стабільність і передбачуваність, але під час криз може бути надто інертним.

3.Культура завдань (Task Culture)- орієнтована на досягнення результатів, гнучкість, командну роботу та проектну діяльність. Працівники об'єднуються у групи для виконання конкретних завдань. Така культура найбільш адаптивна до змін і сприятлива в кризовий період.

4.Культура особистості (Person Culture)- центром організаційного життя є особистість працівника. Індивідуальні цілі переважають над цілями організації.

Цей тип культури рідко зустрічається у великих підприємствах, але може існувати в креативних або наукових середовищах.

Крім цієї класифікації, існують й інші підходи, наприклад модель Кемерона і Куїна (концепція конкурентних цінностей), яка виділяє кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну культури. Усі вони мають різну ступінь стійкості до кризових викликів і потребують різного підходу до збереження [10].

### **1.3. Вплив кризових явищ на організаційну культуру підприємства.**

У контексті теми «Збереження корпоративної культури підприємства у кризовий період», поняття «криза» доцільно розглядати не лише як зовнішнє або внутрішнє потрясіння, а як фактор, що ставить під загрозу сталість, цінності та ефективність організаційних процесів.

Криза - це стан або період різкої дестабілізації функціонування підприємства, що виникає під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників і характеризується зниженням ефективності управління, фінансовими втратами, загрозою втрати позицій на ринку, а також зниженням мотивації та лояльності персоналу.

В залежності від типу кризи та причин, якими вона спричинена, компанії обирають механізми збереження корпоративної культури.

Внутрішніми кризами, що виникають в межах організації, можуть бути криза лідерства, коли йдеться про неефективне керівництво, втрату довіри до менеджменту; криза довіри, яка характеризується токсичною атмосферою, плітками, не прозорістю рішень; криза ідентичності, яка вирізняється втратою чітких цінностей, місії, бачення. Поширеним явищем є криза змін, коли персонал чинить опір до реструктуризації чи цифровізації.

Більш складними є кризи, викликані зовнішнім середовищем: економічна криза – інфляція, падіння ринку, девальвація; соціально-політична криза – війна,

нестабільність, зміна законодавства; репутаційна криза – скандали, негативні медіа-кампанії; технологічна криза – кіберінциденти, застарілі ІТ-системи.

За масштабом впливу криза може бути локальною, коли зачіпає окремі підрозділи або невеликий сегмент персоналу; глобальною організаційною кризою, коли охоплює всю компанію і трансформує її культуру; галузевою, коли криза впливає на компанію через зміни в усій індустрії чи країні.[11].

За характером впливу на корпоративну культуру криза може спричинити руйнування базових цінностей, а саме принципів відкритості, поваги, відповідальності.

Можлива також зміна мотиваційної моделі: перехід від розвитку і натхнення до виживання та контролю.

Криза може вплинути також на посилення або розпад командної єдності: в умовах кризи можуть з'являтися або героїчні моделі співпраці, або глибокі конфлікти.

Кризи, які впливають на організаційну культуру розрізняють також за тривалістю. Короткострокова криза має тимчасовий характер і обмежений вплив. Хронічна криза характеризується тривалим станом нестабільності, який руйнує культуру на рівні норм і звичок.

Глобальна криза - це масштабна, всеохопна подія або сукупність подій, які виходять за межі однієї компанії чи галузі та суттєво трансформують середовище, у якому функціонує бізнес. Вона змінює умови гри і змушує компанії адаптувати корпоративну культуру до нової реальності.

1. Економічна глобальна криза. Наприклад, фінансова криза 2008 року, світова рецесія, пандемія COVID-19, які мали суттєвий вплив на корпоративну культуру підприємств і організацій. Відбулась переоцінка цінностей: зросла цінність стабільності, ощадливості та ефективності. Зусилля компаній були орієнтовані на виживання, а не на інновації. В таких умовах відзначалось

посилення авторитарного стилю керівництва, а також зниження лояльності персоналу через масові скорочення.

2. Глобальна соціально-санітарна криза, зокрема COVID-19, SARS, глобальні епідемії також суттєво вплинули на корпоративну культуру. Перехід до дистанційної роботи - поява нових цифрових практик і цінностей (гнучкість, автономія). Саме під час цієї кризи відзначається переоцінка значення турботи про співробітників (well-being) та зростання ролі внутрішніх внутрішніх комунікацій.

3. Глобальна кліматична та екологічна криза, а саме глобальне потепління, зростання частоти стихійних лих вплинули на формування екологічно орієнтованої корпоративної культури, відповідального ставлення до довкілля, формування соціальної відповідальності бізнесу.

4. Глобальна геополітична криза - це той вид кризи, яку переживає в даний час Україна. Невизначеність, небезпека, зміна ринків, втрата партнерств вимагає потребу в адаптації. Відтак виділяється культура ризик-менеджменту; актуалізується орієнтація на національну ідентичність та патріотичні цінності. На рівень корпоративної культури також суттєвий вплив має психологічний тиск, емоційне вигорання персоналу та травматичний досвід війни.

5. Глобальна технологічна/цифрова криза, що спричинена масовими кібератаками, порушенням глобальних ланцюгів постачання через ІТ-збої, також мають вплив на адаптацію корпоративної культури. Зокрема з'являється пріоритет на кібербезпеку; перегляд політик цифрової етики; впровадження цифрових компетенцій як базових цінностей.

У розрізі корпоративної культури, криза є періодом серйозного випробування цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, які панують в організації. Під час кризи особливо гостро проявляються сильні та слабкі сторони корпоративної культури:

Сильна культура може стати джерелом стійкості, єдності, підтримки командного духу. Слабка або незріла культура - навпаки, посилює хаос, викликає дезорієнтацію працівників, сприяє зростанню конфліктів.

Основними характеристиками кризи є несподіваність, оскільки кризи часто виникають раптово, не даючи часу на підготовку; невизначеність, що характеризується високим рівнем непередбачуваності подій. Під час кризи виникає потреба в швидкому прийнятті рішень, оскільки цього вимагає загроза стабільності, а саме втрата репутації, фінансової рівноваги, цілісності команди.

У контексті корпоративної культури, криза виступає викликом для системи організаційних цінностей, норм, традицій, способів комунікації та взаємодії. Саме в кризовий період стає очевидною ефективність наявної корпоративної культури: сильна культура може стати інструментом згуртування, підвищення лояльності персоналу та збереження стабільності, тоді як слабка культура лише посилює деструктивні процеси.

Формування корпоративної культури вимагає не лише декларацій, а щоденних практик - ритуалів, рішень, стилю керівництва. Саме в деталях проявляється справжня культура[12]

Зміни, викликані кризою, часто зачіпають не лише структуру управління, але й морально-психологічний стан колективу, що вимагає від керівництва підвищеної уваги до формування довіри, підтримки командного духу та послідовного дотримання корпоративних принципів. Таким чином, збереження та адаптація корпоративної культури в умовах кризи є не лише засобом забезпечення внутрішньої стабільності, а й передумовою успішного подолання труднощів і подальшого розвитку організації.

#### **1.4. Методи підтримки та розвитку організаційної культури під час кризи**

Кризовий період виступає випробуванням для організаційної культури, водночас відкриваючи можливості для її перегляду, оновлення або зміцнення. Основна мета управлінських дій у цей час - не допустити руйнування ядра культури, яке забезпечує згуртованість, мотивацію та ідентичність колективу.

Аналіз понад 100 українських компаній показав: найчастіше трансформувалися цінності. Якщо до війни в пріоритеті були інновації та зростання, то під час війни – турбота, згуртованість, адаптивність. Організаційна культура зазнала гуманізації: з'явилися програми емоційної підтримки, гнучкі графіки, ініціативи з безпеки [13].

Під час кризових ситуацій збереження корпоративної культури є критично важливим для підтримки стабільності та мотивації персоналу. Існує кілька ключових підходів до цього процесу. Лідери повинні виявляти емпатію та активно слухати своїх працівників, щоб зрозуміти їхні труднощі та потреби під час кризи. Важливо забезпечити відкритий і регулярний обмін інформацією, щоб зменшити невизначеність і зміцнити довіру в колективі. Навіть у складні часи необхідно дотримуватися основних принципів та цінностей, які визначають корпоративну культуру.

У кризу саме керівник виступає носієм цінностей і стандартів поведінки. Він задає тон етичності, відкритості та мобілізації команди. Підтримка, навіть символічна, демонструє, що культура не розпадається, а навпаки - стає опорою в складні часи[14]

Підкреслення досягнень співробітників і надання їм належної оцінки сприяє підвищенню морального духу та залученості. Компанії повинні бути готові адаптувати свої процеси та політики відповідно до змінних обставин, зберігаючи

при цьому основні культурні елементи. Забезпечення фізичного та психологічного благополуччя працівників допомагає зберегти продуктивність і лояльність. Надання можливості працівникам брати участь у процесі прийняття рішень підвищує їхню відповідальність і відданість компанії. Сприяння співпраці та взаємопідтримці серед співробітників зміцнює корпоративну культуру та сприяє спільному подоланню труднощів.[15]

Важливим чинником збереження корпоративної культури також вважається підтримка лідерства та послідовність дій. Лідери повинні демонструвати приклад дотримання цінностей компанії навіть у складних ситуаціях. Поведінка керівництва в кризу формує нові культурні орієнтири або зміцнює наявні.

Надзвичайно важливо у період кризи робити акцент на спільні цінності та місію компанії. Під час змін необхідно наголошувати на тому, «навіщо існує компанія», та як кожен працівник долучається до цієї мети.

Зміна обставин та причини кризових ситуацій вимагають гнучкість і адаптивності до реалій. Підприємства, які здатні зберегти ключові цінності та культурну цілісність, одночасно вносячи зміни до форматів роботи, мають вищі шанси на виживання.

Наявність культурної цілісності - це головна передумова виживання організації в умовах руйнування ланцюгів поставок, кадрових втрат та падіння попиту [16].

За будь-яких обставин, актуальним залишається інвестування у розвиток персоналу. Навчання, підтримка, менторство й турбота про добробут працівників - потужний інструмент зміцнення корпоративної єдності в умовах невизначеності.

У період нестабільності навіть дрібні традиції, наприклад, спільні зустрічі, внутрішні події, привітання, мають велике значення як маркери безперервності та підтримки культури. Збереження символів та ритуалів допомагають у кризових ситуаціях підтримувати ментальне здоров'я працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Центр інженерних вишукувань»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр інженерних вишукувань» - приватне підприємство, головний офіс якого розташований у місті Київ, діяльність поширюється на декілька регіонів України.

ТОВ «Центр інженерних вишукувань» спеціалізується на виконанні комплексних інженерних вишукувань для будівництва, зокрема: геодезичні дослідження; інженерно-геологічні дослідження; супровід будівельних проектів; лабораторні дослідження ґрунтів; аналіз технічного стану об'єктів.

Основною метою діяльності є надання високоякісних інжинірингових послуг для забезпечення безпеки та ефективності будівництва, а також участь у проектах інфраструктурного розвитку.

Місія компанії: створення умов для якісного та безпечного будівництва шляхом надання точних, надійних та сучасних інженерних вишукувань, відповідно до міжнародних стандартів.

Організаційна структура ТОВ «Центр інженерних вишукувань», представлена в табл. 2.1, є ефективною та чітко організованою системою, що забезпечує оптимальну координацію діяльності підприємства. Кожен рівень управління має свої чітко визначені функції, що дозволяє злагоджено виконувати завдання, що стоять перед компанією.

Таблиця 1.1 – Основні функції за посадами та рівнями управління в організаційній структурі ТОВ «Центр інженерних вишукувань»

| Рівень управління  | Посада / Відділ                  | Основні функції                                              |
|--------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Вищий рівень       | Директор                         | Загальне управління компанією, прийняття стратегічних рішень |
| Вищий рівень       | Головний інженер                 | Керівництво інженерними розробками, контроль якості послуг   |
| Середній рівень    | Фінансовий відділ                | Фінансове планування, облік, контроль витрат                 |
| Середній рівень    | Відділ досліджень та аналітики   | Аналіз даних, розробка проектів, консалтинг                  |
| Середній рівень    | Технічний відділ                 | Забезпечення інженерних досліджень, виконання робіт          |
| Середній рівень    | Відділ маркетингу та продажів    | Розвиток бізнесу, пошук клієнтів, рекламна діяльність        |
| Середній рівень    | Юридичний відділ                 | Юридична підтримка, договори, регулювання діяльності         |
| Середній рівень    | Адміністративний відділ          | Документообіг, адміністративна підтримка                     |
| Середній рівень    | Відділ кадрів                    | Управління HR функції                                        |
| Операційний рівень | Геодезичний відділ               | Виконання геодезичних зйомок та досліджень                   |
| Операційний рівень | Геологічний відділ               | Геологічний аналіз та оцінка стану ґрунтів                   |
| Операційний рівень | Буровий відділ                   | Проведення бурових робіт, підготовка зразків                 |
| Операційний рівень | Відділ технічного консультування | Надання консультаційних послуг з інженерних рішень           |

*Джерело: складено автором на основі [31; 32]*

На вищому рівні управління директор та головний інженер мають ключову роль у прийнятті стратегічних рішень та контролі за інженерними розробками. Вони визначають напрямки розвитку компанії та відповідають за забезпечення якості послуг.

Середній рівень включає фінансовий відділ, адміністративний відділ, відділ досліджень та аналітики, технічний відділ, відділ маркетингу та продажів, відділ кадрів, а також юридичний відділ. Кожен з них виконує важливу функцію, забезпечуючи відповідні аспекти діяльності компанії. Відділ маркетингу активно працює над розширенням бізнесу та пошуком нових клієнтів, тоді як юридичний

відділ забезпечує правову підтримку, що є важливим аспектом стабільної роботи підприємства.

Операційний рівень, який складається з геодезичного, геологічного, бурового відділів та відділу технічного консультування, здійснює безпосереднє виконання основних інженерних робіт. Це є невід'ємною частиною діяльності компанії, що безпосередньо впливає на якість наданих послуг [31; 32].

Ефективне управління персоналом є основою для стабільного розвитку компанії. Воно забезпечує належний рівень мотивації працівників, їх професійне зростання, а також формує сприятливу робочу атмосферу. Правильна кадрова політика, система мотивації та професійного розвитку не тільки підвищують продуктивність праці, а й допомагають утримати найкращих фахівців, що є важливою складовою успіху підприємства на конкурентному ринку.

Управління персоналом ТОВ «Центр інженерних вишукувань» виглядає як зразковий приклад стратегічного підходу до роботи з кадрами, орієнтуючись на довгострокову стабільність і розвиток. Компанія створила умови для утримання висококваліфікованих фахівців і стимулювання їх професійного зростання. Це досягається завдяки сучасній системі мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також бонусну систему, що дозволяє 75% працівників отримувати бонуси.

В табл. 2.2 надано детальний аналіз аспектів управління персоналом у ТОВ «Центр інженерних вишукувань». Вона відображає основні показники кадрової політики компанії, зокрема кількість працівників, систему мотивації, навчання та розвитку, а також умови праці та рівень заробітної плати. Оцінка цих аспектів дозволяє побачити, наскільки ефективно організовано управління персоналом та яким чином компанія створює умови для професійного зростання своїх працівників і забезпечує їх стабільну мотивацію та задоволення від роботи [32; 33].

Таблиця 2.2 – Управління персоналом ТОВ «Центр інженерних вишукувань»

| Аспект управління персоналом | Опис                                                                    | Основні показники                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Кількість працівників        | 72 співробітники, середній вік – 35 років                               | Середній стаж роботи – 5 років                            |
| Система мотивації            | Матеріальні та нематеріальні стимули, бонусна система                   | 75% персоналу отримують бонуси                            |
| Навчання та розвиток         | Регулярні тренінги, підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям | 90% працівників проходять навчання щороку                 |
| Кадрова політика             | Прозорі умови прийому на роботу, кар'єрний розвиток, політика рівності  | 50% керівників виросли всередині компанії                 |
| Умови праці                  | Сучасні офісні умови, безпечні робочі місця, соціальний пакет           | 100% офісних працівників мають комфортні умови            |
| Рівень заробітної плати      | Конкурентний рівень, відповідність ринку інженерних послуг              | На 15% вищий середньоринкового рівня                      |
| Система оцінки ефективності  | Атестація, KPI, оцінка продуктивності персоналу                         | Щорічна оцінка персоналу, 360-градусний зворотний зв'язок |
| Плинність кадрів             | Низький рівень – не більше 5% щороку                                    | 5% - один із найнижчих показників у галузі                |

*Джерело: складено автором на основі [32; 33]*

Компанія приділяє велику увагу розвитку персоналу. 90% співробітників щороку проходять підвищення кваліфікації, 75% працівників отримують бонуси за результатами діяльності, а 50% керівників виросли всередині компанії.

Попри кризові явища, спричинені війною та економічною нестабільністю, у 2023 році підприємство демонструє ознаки відновлення після спаду у 2022 році. Основними джерелами доходу є інженерні вишукування для будівельних та інфраструктурних проектів.

ТОВ «Центр інженерних вишукувань» активно інвестує в новітні технології, автоматизацію робочих процесів та розширення партнерської мережі, що забезпечує стійке зростання і адаптацію до сучасних вимог ринку.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки стратегічної позиції компанії, адже він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості та

загрози, з якими стикається підприємство. Для компаній, що працюють у конкурентному середовищі, таких як ТОВ «Центр інженерних вишукувань», аналіз цих аспектів допомагає не тільки зрозуміти свою поточну ситуацію, але й розробити стратегію для подолання викликів, оптимізації внутрішніх процесів і використання наявних можливостей. SWOT-аналіз дозволяє максимально ефективно приймати стратегічні рішення, зберігаючи баланс між внутрішніми ресурсами і зовнішніми факторами.

В табл. 2.3 надано детальний SWOT-аналіз ТОВ «Центр інженерних вишукувань», включаючи сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, з якими воно стикається. В аналізі розглянуто ключові фактори, що визначають конкурентоспроможність компанії, зокрема високий рівень експертизи, наявність сучасного обладнання, довгострокові контракти з великими замовниками, а також виклики, пов'язані з високою конкуренцією, залежністю від державних замовлень і необхідністю інвестувати в нові технології [17; 18].

SWOT-аналіз ТОВ «Центр інженерних вишукувань», представлений у таблиці 2.3, дозволяє чітко зрозуміти поточні сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що стоять перед нею. Це надає компанії важливу інформацію для розробки ефективної стратегії, орієнтуючись на внутрішні переваги та зовнішні можливості, одночасно мінімізуючи негативний вплив зовнішніх факторів.

Сильні сторони компанії, зокрема високий рівень експертизи, наявність сучасного обладнання та довгострокові контракти з великими замовниками, дають ТОВ «Центр інженерних вишукувань» важливу конкурентну перевагу. Це дозволяє компанії підтримувати стабільний фінансовий потік і задовольняти вимоги клієнтів високим рівнем послуг. Відповідність міжнародним стандартам якості підвищує довіру до компанії і відкриває можливості для нових партнерств.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Центр інженерних вишукувань»

| Категорія      | Фактор                                                            | Вплив на підприємство                  | Можливі дії підприємства                               | Статистика                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Сильні сторони | Високий рівень експертизи у сфері інженерних вишукувань           | Забезпечує конкурентну перевагу        | Розширення експертного штату                           | 80% клієнтів задоволені якістю послуг                                          |
|                | Наявність сучасного геодезичного обладнання                       | Покращує якість послуг, знижує витрати | Постійне оновлення технічної бази                      | Сучасне обладнання дозволяє зменшити похибку вимірювань на 30%                 |
|                | Довгострокові контракти з великими замовниками                    | Гарантує стабільний фінансовий потік   | Підписання нових довгострокових контрактів             | 60% доходу компанії формується завдяки довгостроковим контрактам               |
|                | Відповідність міжнародним стандартам якості (ISO 9001, ISO 14001) | Підвищує довіру клієнтів і регуляторів | Сертифікація за міжнародними стандартами               | Компанія відповідає міжнародним стандартам, що підвищує довіру клієнтів на 25% |
| Слабкі сторони | Залежність від державних замовлень та тендерних процедур          | Обмежує фінансову стабільність         | Зменшення залежності від тендерів через диверсифікацію | 50% замовлень залежать від державних тендерів                                  |
|                | Висока конкуренція у сфері інжинірингових послуг                  | Знижує можливості розширення ринку     | Розробка унікальних пропозицій для клієнтів            | Кількість компаній-конкурентів зросла на 15% у 2023 році                       |
|                | Необхідність постійних інвестицій у нові технології               | Вимагає значних капіталовкладень       | Інвестування у нові технології                         | Щорічні витрати на нові технології зросли на 20%                               |
|                | Обмежена географічна присутність підприємства                     | Зменшує кількість потенційних клієнтів | Розширення географії діяльності                        | Компанія працює в 3 регіонах, тоді як конкуренти – у 10                        |
| Можливості     | Зростання попиту на геодезичні та інженерні послуги               | Дозволяє збільшити ринок і прибуток    | Залучення нових ринкових сегментів                     | Попит на геодезичні послуги зріс на 12% у 2023 році                            |

|         |                                                              |                                            |                                                               |                                                                                 |
|---------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|         | Державні програми розвитку інфраструктури та будівництва     | Стимулює попит на послуги компанії         | Активна участь у держпрограмах розвитку                       | Державні програми фінансування будівництва зросли на 18%                        |
|         | Можливість залучення іноземних партнерів та інвесторів       | Розширює можливості інвестування           | Налагодження партнерських відносин із закордонними компаніями | Компанія отримала 5 запитів на партнерство від міжнародних компаній у 2023 році |
|         | Розширення спектра послуг, включаючи IT-рішення для геодезії | Допомагає впроваджувати нові технології    | Впровадження новітніх IT-рішень                               | Сфера геодезії та цифрових рішень зросла на 15% за 5 років                      |
| Загрози | Економічна нестабільність та коливання валютного курсу       | Нестабільні умови ведення бізнесу          | Стратегічне планування для мінімізації ризиків                | Курс долара зріс на 8%, що підвищило витрати на обладнання                      |
|         | Зміни у законодавстві, що ускладнюють ведення бізнесу        | Збільшує адміністративне навантаження      | Юридичний супровід для дотримання законодавчих вимог          | Кількість регуляторних змін у 2023 році – 12                                    |
|         | Посилення екологічних норм та регуляторного контролю         | Підвищує витрати на відповідність нормам   | Впровадження програм екологічної відповідальності             | Компанія витратила на екологічні сертифікації 10% прибутку                      |
|         | Демпінг цін з боку конкурентів, що знижує прибутковість      | Знижує прибутковість і фінансову стійкість | Оптимізація витрат та ціноутворення                           | Конкуренти знизили ціни на послуги в середньому на 7%                           |

*Джерело: складено автором на основі [17;18]*

З іншого боку, слабкі сторони, такі як залежність від державних замовлень та тендерних процедур і високий рівень конкуренції, створюють певні обмеження для подальшого зростання компанії. Враховуючи ці виклики, компанії слід працювати над диверсифікацією своїх послуг та розробкою унікальних пропозицій для клієнтів, щоб знизити залежність від тендерів та підвищити свою конкурентоспроможність.

Однак можливості для зростання компанії також величезні. Зростання попиту на геодезичні та інженерні послуги, участь у державних програмах розвитку інфраструктури та можливість залучення іноземних партнерів і інвесторів можуть значно розширити ринок і підвищити прибутковість. Розширення спектра послуг, включаючи IT-рішення для геодезії, дозволяє компанії інтегрувати новітні технології та забезпечувати додаткові конкурентні переваги.

Проте є загрози, зокрема економічна нестабільність, зміни в законодавстві та посилення екологічних норм, що можуть значно збільшити витрати на відповідність вимогам і знизити прибутковість. Демпінг цін з боку конкурентів, зокрема в умовах високої конкуренції, може ще більше підвищити тиск на компанію, тому важливо вжити заходів для оптимізації витрат та встановлення конкурентних цін [17,18].

Отже, ТОВ «Центр інженерних вишукувань» має чітке розуміння своїх сильних сторін і можливостей для розвитку, але також стикається з викликами, які потребують оперативного реагування і стратегічних рішень. Важливо, щоб компанія продовжувала інвестувати в нові технології, диверсифікувала свої послуги та активно адаптувалася до змінюваних умов ринку для збереження своєї конкурентоспроможності.

Для ефективного стратегічного управління компанії в сучасних умовах надзвичайно важливою є системна оцінка зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Одним із найпоширеніших інструментів для цього є PEST-аналіз — метод, що дозволяє виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть впливати на діяльність підприємства. У випадку ТОВ «Центр інженерних вишукувань» цей аналіз дозволяє глибше зрозуміти як виклики, так і можливості, що виникають у результаті змін у законодавстві, коливань на ринку, соціальних трансформацій та технологічного прогресу. Нижче наведено детальний аналіз зовнішніх факторів, які визначають умови функціонування компанії на українському ринку.

Політичне середовище в Україні для інженерних і будівельних компаній залишається динамічним і складним. Упродовж останніх трьох років в будівельному законодавстві відбулося понад 15 змін, що змушує компанії, зокрема ТОВ «Центр інженерних вишукувань», постійно адаптувати свою діяльність до нових норм. З одного боку, державні програми відновлення інфраструктури створюють нові можливості для участі у тендерах і залучення великих контрактів. З іншого боку, зростає конкуренція за державні проекти і ризики, пов'язані з бюрократією та корупцією у процедурі закупівель. Також вагоме значення має податкова політика: суворі вимоги до звітності та оподаткування збільшують адміністративне навантаження на бізнес. Усе це потребує від компанії юридичної гнучкості та готовності швидко адаптувати свою діяльність до змін політичного клімату.

Економічне середовище, у якому працює ТОВ «Центр інженерних вишукувань», є нестабільним через тривалу війну та її наслідки. У 2023 році в Україні інфляція досягла рівня 12%, а курс долара виріс на 8%, що суттєво підвищило вартість закупівель геодезичного обладнання та технічних матеріалів. Крім того, подорожчання логістики й обладнання на 12% посилює тиск на собівартість проектів. Незважаючи на це, позитивним чинником є поступове відновлення попиту на геодезичні та інженерні послуги – у 2023 році ринок зріс на 12%. Також держава активно фінансує будівельні програми, спрямовані на відновлення інфраструктури, що відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. Однак нестабільність фінансової системи змушує компанію приділяти більше уваги фінансовому плануванню та диверсифікації замовлень.

Соціальні зміни в Україні суттєво впливають на діяльність компанії. Урбанізація, зростання будівельної активності у центральних і західних регіонах, а також активне відновлення житла та інфраструктури в постраждалих зонах створюють стабільний попит на інженерні вишукування. Проте є й негативні тенденції: через еміграцію та старіння населення спостерігається скорочення

кількості кваліфікованих кадрів у галузі. Частка молодих спеціалістів у сфері геодезії й будівництва зменшилася на 5%, що ускладнює підбір персоналу. Водночас збільшуються соціальні очікування щодо екологічної безпеки будівельних робіт, що змушує компанію більше уваги приділяти відповідності екологічним стандартам, таким як ISO 14001. Адаптація до цих змін вимагає зміцнення бренду роботодавця і розвитку внутрішніх програм навчання.

Технологічні зміни відкривають великі можливості, але водночас створюють і виклики для компанії. Сьогодні геодезичні вишукування активно переходять на використання безпілотних літальних апаратів, 3D-сканерів та програм автоматизованої обробки даних. Для ТОВ «Центр інженерних вишукувань» це означає необхідність постійно оновлювати парк обладнання та інвестувати у новітні технології. Щорічно витрати на інновації зростають на 20%, що потребує ретельного фінансового планування. Успішне впровадження CRM-систем та програм для аналітики дозволяє компанії ефективніше керувати клієнтською базою, оптимізувати процеси продажів та поліпшити управління проектами. Ті компанії, які швидше оволодіють новими технологіями, отримають ринкову перевагу, тому цифровізація бізнес-процесів стає одним із пріоритетів розвитку.

ТОВ «Центр інженерних вишукувань» працює в умовах динамічного середовища, де успіх залежить від гнучкої адаптації до політичних, економічних, соціальних і технологічних змін. Завдяки стратегії інноваційного розвитку, уважності до зовнішніх ризиків і фокусу на якість послуг компанія має всі шанси не лише зберегти свої позиції, а й розширити їх на нових ринках.

## **2.2. Оцінка існуючого стану організаційної культури ТОВ «Центр інженерних вишукувань»**

Місією ТОВ «Центр інженерних вишукувань» можна вважати надання високоякісних послуг у сфері інжинірингу, геології та геодезії, які забезпечують безпечне проектування та будівництво об'єктів. Тобто стратегічна мета компанії – стати провідним гравцем на українському ринку інжинірингових послуг. Це передбачає постійне вдосконалення технологій, підвищення ефективності внутрішніх процесів, а також розширення спектра та географії послуг. Таке бачення ґрунтується на цінностях професіоналізму, технологічної інноваційності та відповідальності перед клієнтами. Компанія акцентує увагу на якості, точності та відповідності міжнародним стандартам (ISO 9001, ISO 14001), що свідчить про високий рівень внутрішньої культури. Відповідно, цінності компанії орієнтовані на сталість, розвиток людського капіталу та безперервне вдосконалення.

Для комплексної оцінки рівня організаційної культури ТОВ «Центр інженерних вишукувань» доцільно проаналізувати ключові показники, що відображають динаміку змін у кадровій політиці, внутрішній взаємодії, мотиваційній системі та загальній ефективності роботи персоналу. Нижче наведені дані за 2021–2023 роки, які дозволяють простежити, як трансформувався організаційний клімат підприємства в умовах зовнішніх викликів, зокрема повномасштабної війни (табл. 2.4). Ці кількісні характеристики - рівень залученості, плинність кадрів, кількість реалізованих проєктів, рівень задоволеності працівників тощо - слугують індикаторами стану внутрішньої культури й дають змогу обґрунтовано оцінити ефективність управлінських підходів компанії в кризовий період.

Таблиця 2.4 - Показники діяльності ТОВ «Центр інженерних вишукувань» за 2021–2023 роки

| Категорія показника                        | 2021                                   | 2022                                   | 2023                                   |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Кількість персоналу                        | 65                                     | 60                                     | 72                                     |
| Структура персоналу                        | 55% виробничі,<br>25% ІТП, 20%<br>адм. | 60% виробничі,<br>22% ІТП, 18%<br>адм. | 58% виробничі,<br>28% ІТП, 14%<br>адм. |
| Продуктивність (тис.<br>грн/працівника)    | 435.9                                  | 114.5                                  | 226.4                                  |
| Плинність кадрів (%)                       | 7                                      | 6                                      | 5                                      |
| Рівень залученості<br>персоналу (%)        | 65                                     | 58                                     | 82                                     |
| Кількість<br>реалізованих проєктів         | 48                                     | 21                                     | 36                                     |
| Середня тривалість<br>проєкту (міс.)       | 3.2                                    | 2.7                                    | 3.5                                    |
| Індекс командної<br>злагожденості (з 10)   | 6.4                                    | 7.1                                    | 7.8                                    |
| Кількість внутрішніх<br>ініціатив          | 6                                      | 4                                      | 13                                     |
| Рівень задоволеності<br>працівників (з 10) | 7.1                                    | 7.4                                    | 8.3                                    |

*Джерело: сформовано автором за результатами діяльності підприємства*

Аналіз динаміки основних кадрових та організаційних показників ТОВ «Центр інженерних вишукувань» за три роки дозволяє зробити такі узагальнення:

1. Чисельність персоналу демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 60 осіб у 2022 році до 72 у 2023 році після тимчасового скорочення, зумовленого воєнними та економічними чинниками.

2. Продуктивність праці суттєво коливалась: після пікового значення у 2021 році (435,9 тис. грн/працівника), у 2022 році спостерігався спад (114,5 тис. грн/працівника), але у 2023 році показник подвоївся до 226,4 тис. грн/працівника, що свідчить про часткове відновлення ділової активності та покращення внутрішньої ефективності.

3. Плинність кадрів скорочується, що є наслідком системної кадрової політики, зокрема розвитку внутрішніх ресурсів, бонусної системи та впровадження наставництва.

4. Рівень залученості персоналу, задоволеність працівників, командна злагодженість та кількість внутрішніх ініціатив зросли, що свідчить про ефективну організаційну й корпоративну культуру, орієнтовану на підтримку, розвиток і мотивацію співробітників.

5. Інші показники, зокрема кількість реалізованих проєктів та тривалість їх реалізації, підтверджують, що підприємство стабілізує свою діяльність та нарощує операційну потужність у післякризовий період.

Організаційна структура ТОВ «Центр інженерних вишукувань» побудована на чіткому розподілі повноважень між трьома рівнями управління – вищим, середнім та операційним. Ключові стратегічні рішення приймаються директором та головним інженером, що свідчить про певні риси авторитарного лідерства на найвищому рівні. Водночас, на середньому рівні активно працюють функціональні підрозділи: маркетинг, фінанси, аналітика та технічне забезпечення, що передбачає колегіальність у прийнятті рішень. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване управління з делегуванням повноважень, характерним для демократичного стилю. Лідерство в компанії також проявляється через розвиток внутрішніх кадрів: 50% керівників виросли всередині організації, що говорить про довіру до персоналу та стимулювання ініціативності. Отже, стиль лідерства компанії можна охарактеризувати як поєднання авторитарного на стратегічному рівні з демократичним та колегіальним – на операційному.

Комунікація всередині ТОВ «Центр інженерних вишукувань» організована відповідно до ієрархічної структури компанії, що передбачає як вертикальні, так і горизонтальні інформаційні потоки. Взаємодія між відділами середнього рівня управління (маркетинг, аналітика, фінанси) здійснюється на горизонтальному рівні, що дозволяє ефективно координувати міжвідділові процеси. У той же час ключові рішення передаються від керівництва до виконавців по вертикалі, що притаманне формальному стилю комунікації. Важливим елементом також є щорічна система оцінювання персоналу за принципом 360-градусного зворотного

зв'язку, що вказує на відкритість до діалогу між керівниками та підлеглими. Компанія підтримує прозорість в управлінні та взаємоповазі в колективі, що сприяє згуртованості команди. Таким чином, стиль комунікації можна визначити як формальний, але відкритий, із використанням як вертикальних, так і горизонтальних каналів передачі інформації.

Управління персоналом у ТОВ «Центр інженерних вишукувань» орієнтоване на багаторівневу мотивацію, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули. Система оплати праці забезпечує заробітну плату на 15% вищу за середньоринкову, що дозволяє залучати та утримувати кваліфіковані кадри. Додатково, 75% працівників регулярно отримують бонуси за результатами роботи. Особливу увагу приділено розвитку персоналу: 90% співробітників щорічно проходять навчання, тренінги та підвищення кваліфікації, зокрема з нових технологій. Кар'єрне зростання також є значущим мотиватором – половина керівників підрозділів піднялися з виконавчих посад. Умови праці в компанії комфортні, робоче середовище безпечне, а система оцінки ефективності прозора та регулярна. Усі ці елементи формують комплексну систему мотивації, орієнтовану на стабільність, розвиток та визнання з боку керівництва.

Компанія “Центр інженерних вишукувань” активно розвиває внутрішнє навчання, впроваджує системи оцінювання та розвиток кар'єри. Це свідчить про наявність систематичних процесів взаємодії в колективі, які доповнюються неформальними зустрічами, міні-презентаціями після курсів, обговоренням проєктів, що формують командний дух. Очевидно, компанія покладає більший акцент не на розважальні корпоративи, а на професійні ритуали – щорічні оцінювання, звіти, участь у виставках, тренінгах. Це вказує на корпоративну культуру, орієнтовану на результативність і розвиток.

Колектив ТОВ «Центр інженерних вишукувань» характеризується високим рівнем професіоналізму, стабільності та залученості в роботу. Про це свідчить низький рівень плинності кадрів – лише 5% на рік, що є одним із найкращих

показників у галузі. Працівники демонструють ініціативність: понад 90% щорічно проходять навчання, самі прагнуть розвитку та вдосконалення навичок. Наявність бонусної системи й прозорих KPI формує середовище змагання за результат, водночас зберігаючи згуртованість та взаємопідтримку. Половина керівників виросли всередині компанії, що свідчить про довіру до внутрішнього потенціалу персоналу. Компанія також створює умови для неформальної взаємодії через системи зворотного зв'язку. Усе це формує культуру довіри, відкритості до нових ідей, взаємоповаги та стабільного колективу, де співробітники не бояться проявляти ініціативу й брати на себе відповідальність.

У 2022 році підприємство зіткнулося з фінансовими труднощами – різко знизився чистий дохід та майже зник прибуток. Це результат кризи, яку спричинило повномасштабне вторгнення росії в Україну. Однак у 2023 році компанія продемонструвала часткове відновлення: доходи зросли, прибутковість хоч і невисока, але стабілізувалася. Це, перш за все, свідчить про гнучкість в управлінні компанії, адаптацію до нових ринкових умов, а також про високий рівень організаційної культури.

Організаційна культура формується не лише формальними документами чи зовнішніми атрибутами бренду, а насамперед через щоденну поведінку, комунікацію, цінності, мотивацію та участь працівників. Саме персонал є ключовим носієм і транслятором внутрішніх норм, традицій та принципів компанії. Він не лише адаптується до існуючих управлінських практик, але й активно впливає на якість організаційного середовища, забезпечуючи цілісність корпоративної ідентичності.

На теоретичному рівні персонал впливає на організаційну культуру через такі механізми:

1. поділювані цінності, що формують основу для прийняття рішень;
2. поведінкові моделі, які задають стандарти взаємодії в колективі;
3. рівень ініціативності та залученості;

4. внутрішній клімат довіри між колегами та до керівництва;
5. адаптивність до змін, як відображення відкритості культури.

Згідно з концепцією конкурентних цінностей Кемерона і Куїна, для підтримки ефективної культури кланового типу вирішальне значення має саме залученість і довіра в команді, тоді як для ринкової культури - ініціативність, відповідальність та орієнтація на результат.

На прикладі ТОВ «Центр інженерних вишукувань» простежується стійка залежність між активною позицією персоналу та станом організаційної культури. Зокрема:

1. рівень плинності кадрів становить лише 5% у 2023 році, що свідчить про стабільність команди та відповідність ціннісних орієнтирів працівників;
2. рівень залученості зріс із 58% (2022) до 82% (2023), що вказує на сильну підтримку місії та стратегії компанії;
3. половина керівників - вихідці з внутрішнього кадрового резерву, що демонструє ефективність політики наставництва та розвиток культурної спадкоємності;
4. рівень участі у внутрішніх ініціативах зріс з 4 до 13 протягом 2022–2023 років, що свідчить про проактивність персоналу;
5. 90% працівників щороку проходять навчання, підтримуючи інноваційно-орієнтовану корпоративну культуру.

Таким чином, компанія пережила одну з кризових фаз і наразі перебуває на етапі стабілізації та поступової модернізації внутрішніх процесів і зовнішньої експансії.

### **2.3. Виявлення змін і проблем в організаційній культурі в період кризи**

Організаційна культура підприємства виконує роль соціального клею, що об'єднує працівників, формує поведінкові стандарти, визначає етичні орієнтири та забезпечує довгострокову стійкість організації. Згідно з дослідженням Едгара Шейна, «організаційна культура - це система спільних базових припущень, які організація винайшла, відкрила або розробила в процесі навчання способам вирішення своїх проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції» [19].

У кризових ситуаціях - чи то війна, пандемія, економічний спад або техногенна катастрофа - культура стає не тільки фактором стійкості, але й запорукою збереження функціонування бізнесу. Дослідження компаній, які успішно пережили великі кризи, показують, що саме культура визначала здатність організації до швидкої адаптації та відновлення [20].

Найсуттєвіші й відчутні зміни в організаційній культурі українських підприємств відбувались під час пандемії COVID-19. Під час цієї кризи виникла необхідність різкого впровадження дистанційної роботи, тобто вперше масово впроваджено remote work (віддалений режим).

Компанії зіткнулися з розмитістю меж між особистим і робочим, що вимагало нових норм поведінки.

Довіра та самоорганізація стали основними принципами збереження корпоративних стандартів. Відбувається трансформація культури з «офісно-контрольної» в гнучку, автономну та результат-орієнтовану.

На перший план виходить переосмислення внутрішньої комунікації: виникає необхідність створення цифрових каналів спілкування (Slack, Teams, Zoom) замість неформального спілкування в офісі. На регулярній основі відбуваються онлайн-зустрічі, щотижневі check-in' і менторські сесії.

У період цієї кризи HR-відділи активно працювали над підтримкою командного духу через віртуальні заходи: ігри, онлайн-флешмоби, тренінги. Відтак, поступово формуються нові традиції і ритуали, які підтримували культуру на відстані.

Зміною у корпоративній культурі також стало посилення акценту на добробут співробітників (well-being). Компанії почали впроваджувати програми психологічної підтримки, компенсації лікарняних, страхування здоров'я. Таким чином, фокус змістився на людину в центрі організації. Цей період можна охарактеризувати як еволюцію культури від "продуктивності за будь-яку ціну" до балансу, емпатії та стійкості.

Пандемія змусила компанії переосмислити місію, бачення та справжню цінність бізнесу. Виникли нові елементи культури: турбота, відповідальність, суспільна роль. Поступово відбувся відхід від формалізованих кодексів до життєвих, автентичних цінностей.

Компанії, які раніше будували відкриту, чесну і підтримуючу культуру, зберегли згуртованість. Ті, хто нехтував культурою, втратили працівників або стали токсичними. Пандемія стала своєрідним «тестом на справжність» для корпоративної культури.

Пандемія COVID-19 не знищила організаційну культуру, але змінила її форму, акценти й цінності. В Україні компанії, які інвестували в культуру до пандемії, зуміли її зберегти та навіть посилити - через гнучкість, людяність та цифрові інструменти.

Прикладами збереження організаційної культури під час пандемії COVID-19 можуть слугувати такі міжнародні компанії:

#### 1. Microsoft

Впровадження програми "Employee Wellbeing Initiative", яка включала безкоштовні сесії з психологами, розширення лікарняних.

Проведення глобальної ініціативи "Empathy in Leadership" – навчання менеджерів лідерству на основі розуміння й підтримки.

Широке використання Microsoft Teams як простору для командної культури – зокрема, впровадження "віртуальних кав" і неформальних зустрічей.

Як результат, компанія зберегла високий рівень залученості персоналу навіть під час локдаунів і продемонструвала зразок цифрово-гуманної культури.

## 2. Google (Alphabet Inc.)

Забезпечення повної гнучкості у графіку: працівники могли обирати час і місце роботи.

Проведення регулярних всесвітніх онлайн-зборів з керівництвом (all-hands), де відповідали на запитання працівників.

Впровадження "Day of Reflection" - додаткові вихідні для зниження стресу.

Через такі трансформації Google зміцнив культуру довіри, прозорості та роботи з дому без втрати ефективності.

## 3. Airbnb

При скороченні 25% персоналу на початку пандемії CEO Браян Ческі написав відкритого листа, де пояснив ситуацію прозоро, з повагою й турботою.

Airbnb забезпечив медичну страховку для звільнених працівників та створив платформу для їхнього працевлаштування.

Завдяки таким крокам, компанія зберегла лояльність та репутацію, навіть в умовах кризи, що стала майже фатальною для бізнес-моделі.

## 4. Salesforce

Розробка "Wellbeing Reimbursement Program" - працівникам компенсували витрати на домашнє робоче місце та здоров'я.

Впровадження ініціативи "Leading Through Change" - навчання для менеджерів, як підтримувати команди в кризу.

Корпоративна культура стала більш психологічно безпечною, з орієнтацією на довгострокову підтримку людини.

## 5. Unilever

Забезпечення безперервного виробництва з фокусом на безпеку персоналу.

Проведення локальних культурних ініціатив у різних країнах, аби зберігати згуртованість у глобальному масштабі.

Регулярні внутрішні опитування, щоб вчасно реагувати на зміни настроїв працівників.

Компанії вдалось досягти збереження єдиної культури «підключення» в глобальному масштабі, з урахуванням локальної специфіки.

Пандемія стала лакмусовим папірцем для організаційної культури: ті компанії, які мали ціннісну основу, прозору комунікацію та етичне керівництво, не лише зберегли корпоративну культуру, а й зміцнили її, перетворивши виклик на шанс.

Українські науковці провели низку досліджень, присвячених впливу пандемії COVID-19 на корпоративну культуру підприємств. Одним із таких є стаття «Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів» авторства М.І. Копитко, Н.Я. Михаліцької та М.Р. Верескля, опублікована у 2021 році у «Вчених записках Університету «КРОК» [21].

Основними висновками дослідження стала констатація факту, що пандемія COVID-19 виявила недостатню готовність багатьох підприємств до швидкої адаптації організаційної культури до нових умов, таких як дистанційна робота та цифровізація.

Корпоративна культура визначена як стратегічний напрям управління, що формує спільні цінності та поведінкові стереотипи серед працівників, сприяючи згуртованості та ефективності в умовах кризи.

Високий рівень корпоративної культури сприяє формуванню позитивного бренду роботодавця, що особливо важливо в умовах змін на ринку праці, спричинених пандемією.

Це дослідження підкреслює важливість цілеспрямованого формування та підтримки корпоративної культури як ключового чинника успішної адаптації підприємств до кризових ситуацій.

Пандемія виявила слабкі сторони управління змінами в культурі, підкреслила важливість емоційного клімату, адаптації до дистанційної роботи. Корпоративна культура стала інструментом антикризового менеджменту.

В науковій роботі Богині Д.П. “Особливості змін у корпоративній культурі підприємств в умовах пандемії COVID-19” , що опублікована в “Науковому віснику Ужгородського національного університету” Серія: Економіка, 2021 йдеться про впровадження цифрових практик як виклику для традиційних культур. Автор підкреслює посилення потреби в трансформації управлінських стилів, зокрема в трансформації корпоративної культури [22].

Науковці Титаренко Т.Є., Іванова В.М. в роботі “Вплив пандемії COVID-19 на соціально-психологічну атмосферу в організаціях”, що опублікована в “Соціально-гуманітарному віснику”, 2021 доводять важливість психологічної підтримки співробітників та акцентують увагу на нових вимогах до лідерства й корпоративних ритуалів. Автори публікації підкреслюють також, що відбулись певні зміни в корпоративній культурі, зокрема культурі довіри [23].

Ковальчук С.С. в статті “Організаційна культура в умовах кризи: трансформації під впливом пандемії COVID-19”, що опублікована “Вісник Київського національного економічного університету”, 2022 [24].

Автори провели дослідження змін в структурах культури: місія, цінності, поведінка; зробили аналіз кейсів українських підприємств у сфері ІТ, ритейлу, виробництва.

Українські науковці активно досліджували виклики та трансформації організаційної культури в умовах пандемії COVID-19. Основні акценти були зроблені на гнучкість і адаптацію; психоемоційну стабільність працівників;

переосмислення лідерства та комунікацій; збереження цінностей і неформальної складової культури.

Досліджуючи, як вплинула криза, пов'язана з пандемією Covid-19 на організаційну культуру ТОВ «Центр інженерних вишукувань», можна зробити наступні висновки.

Криза Covid-19 вплинула на посилення гнучкості, адаптивності та формалізації внутрішніх процесів. Враховуючи, що компанія працює у сфері інженерних вишукувань, частина процесів потребує фізичної присутності (польові геодезичні та бурові роботи), але аналітична діяльність, фінансове планування, юридичний супровід та маркетинг – цілком могли бути переведені в онлайн-режим.

Пандемія, ймовірно, стала поштовхом до розвитку таких рис корпоративної культури, як більша автономність працівників, відповідальність за самостійне виконання завдань, розвиток дистанційних навичок комунікації та звітності.

У зв'язку з переходом в онлайн, за логікою організаційної структури та характеру діяльності в корпоративній культурі відбулись такі зміни:

- Впровадження дистанційного формату роботи для офісного персоналу (аналітики, фінансисти, юристи, маркетологи);
- Перехід частини внутрішніх зустрічей та обговорень у формат відеоконференцій (через Zoom, Google Meet чи аналогічні платформи);
- Запровадження електронного документообігу, що впливає з високої оцінки ролі адміністративного персоналу і відділу інформаційної підтримки;
- Підвищення важливості результативності роботи за KPI, а не за кількістю годин фізичної присутності в офісі.

Також слід зазначити впровадження нових правил для колективу під час кризи, а саме:

- Нові правила безпеки під час офлайн-роботи (дотримання дистанції, санітарні норми на об'єктах буріння та геодезичних роботах);

- Посилення внутрішнього контролю за результатами роботи в дистанційному форматі через KPI та щорічну оцінку ефективності;
- Формалізація внутрішніх комунікацій через встановлення чітких каналів обміну інформацією (пошта, CRM-системи).

Ці заходи дозволили підтримати високий рівень продуктивності, мотивації та командної згуртованості у складний період.

Попри кризу, пов'язану з пандемією, ТОВ «Центр інженерних вишукувань»:

- Зберегло ключові елементи своєї організаційної культури (стабільність, розвиток, залученість).
- Адаптувало процеси під нові умови, комбінуючи дистанційний та офлайн-режим роботи.
- Акцентувало увагу на розвитку цифрової культури та автономності працівників.

Таким чином, під час кризи, яку спричинила пандемія Covid-19, компанія ТОВ «Центр інженерних вишукувань» здійснила часткову трансформацію внутрішніх комунікацій і системи контролю, не втративши при цьому ефективності.

Окремого розгляду щодо методів збереження організаційної структури ТОВ «Центр інженерних вишукувань» під час кризи потребує стан підприємства під час глобальної кризи, а саме війни.

Війна сильно вплинула на корпоративну культуру підприємств у Києві, двома словами її можна охарактеризувати як «культуру виживання та адаптації». Пріоритетом стала гнучкість, швидкість прийняття рішень, антикризове мислення. Працівники навчилися працювати в умовах перебоїв електропостачання, повітряних тривог, евакуацій.

Зросла толерантність до невизначеності - стало нормальною практикою швидко змінювати плани.

Відбувся сплеск періодизації корпоративних цінностей. Підприємства почали інтегрувати національні символи, українську мову та наратив спротиву російській агресії в корпоративну комунікацію. З'явилися нові сенси: служіння країні, підтримка армії, виробництво для перемоги.

Зазнали змін і внутрішні комунікації - з'явилися практики психологічної підтримки, волонтерства, евакуаційної логістики.

Посилилась емпатія в команді: компанії стали відчутно більше дбати про фізичну і ментальну безпеку персоналу. Війна пришвидшила повний перехід на гнучкі формати роботи - часткова присутність, віддалена робота, асинхронне спілкування.

У період війни відбулась мілітаризація корпоративної культури. Частина співробітників вступила до лав ЗСУ або ТрО - це сформувало гордість, гідність і нові приклади лідерства в колективі.

В корпоративній культурі з'явилися риси дисципліни, чіткості, відповідальності, як у військовій структурі.

Постійна небезпека, перманентна тривога за життя близьких спонукала до зміни мотивації та перегляду цінностей. Люди перестали цінувати лише гроші, бонуси чи кар'єру - на перше місце вийшли безпека, сенс, приналежність. Підприємства почали будувати внутрішню культуру довготривалої підтримки, а не короткострокових KPI.

Корпоративна культура в Києві 2022–2024 років — це культура спротиву, адаптації і людяності. Вона стала більш згуртованою, ціннісною та орієнтованою на суспільне благо. Попри всі виклики, це дало українському бізнесу нову стійкість і глобальну конкурентну перевагу.

Російсько-українська війна, зокрема її повномасштабна фаза з 2022 року, спричинила суттєві економічні виклики для українських підприємств, у тому числі для ТОВ «Центр інженерних вишукувань». Це проявилось у різкому падінні

доходів та майже повній втраті прибутковості в 2022 році, що, ймовірно, стало стрес-тестом для організаційної культури.

Українські підприємства масово демонструють адаптацію до повномасштабної війни. 67% бізнесів змогли частково або повністю відновити діяльність, при цьому вирішальним фактором виступала згуртованість колективу. Організації з сильною внутрішньою культурою зберегли командний дух, навіть попри втрати, евакуації та постійну небезпека [25]

Водночас компанія зберегла кадрову стабільність, не скорочувала персонал, зберегла високий рівень мотивації та залученості працівників. Це свідчить про наявність міцної корпоративної культури, що орієнтована на довіру, взаємопідтримку та стійкість у кризових умовах. Ймовірно, керівництво компанії продемонструвало лідерство не лише управлінське, а й емоційне, консолідуючи команду під час невизначеності.

Під час кризи компанія не зменшила заробітну плату, продовжила бонусну систему (якою охоплено 75% працівників), тим самим демонструючи цінність кожного співробітника, навіть в умовах зниження прибутковості.

90% працівників продовжували проходити навчання, що свідчить про пріоритет довгострокових інвестицій у персонал навіть у період невизначеності.

ТОВ “Центр інженерних вишукувань” демонструє сталість керівного складу - 50% менеджерів виросли всередині організації, що посилює відчуття приналежності і захищеності у колективі.

Плинність кадрів на рівні лише 5% у рік демонструє високу лояльність працівників, яка часто зростає в умовах зовнішніх загроз.

Опитування українських працівників показало, що 58% тих, хто вважає культуру своєї організації сильною, залишилися працювати навіть у складних умовах. Водночас у компаніях зі слабкою культурою рівень плинності кадрів сягав 40%. Цінності, що підкреслюють взаємодопомогу та відкритість, сприяють формуванню довіри, яка є основою внутрішньої стійкості організації [26]

Не спровокована загарбницька війна, яку розв'язала росія проти України, стала викликом для фінансової стабільності компанії, але не зруйнувала її організаційну культуру. Навпаки, завдяки стратегічним управлінським підходам, інвестиціям у персонал та прозорій взаємодії, компанія змогла зберегти і навіть укріпити свою корпоративну культуру як основу довгострокової стійкості.

#### **2.4. Розробка та обґрунтування управлінських рішень щодо подолання проблем і бар'єрів у розвитку організаційної культури підприємства**

Після проведення дослідження ТОВ “Центр інженерних вишукувань” для подальшого збереження організаційної культури було розроблено рекомендації та управлінські рішення:

1. Керівництву підприємства варто впровадити систематичні інформаційні сесії, де працівників інформуватимуть про поточний стан справ, стратегічні рішення та зміни в умовах кризи. Важливо використовувати різні канали комунікації – електронну пошту, внутрішні платформи, відеоконференції. Необхідно стимулювати працівників ставити запитання та висловлювати свої побоювання без страху негативних наслідків. Як зазначає М.І. Козак, "відкрита комунікація є основою формування довіри в колективі та запорукою ефективної адаптації до змін" [23]. Відкрита комунікація створює атмосферу довіри, сприяє зміцненню командного духу та допомагає оперативно реагувати на виклики.

2. Також рекомендовано впровадити багаторівневу систему підтримки співробітників, яка включатиме премії за особисті досягнення, командні успіхи, а також моральне визнання на корпоративних заходах. У кризовий період особливо важливими є не лише фінансові бонуси, а й визнання внеску кожного

співробітника через подяки, нагороди чи спеціальні відзнаки. Також варто розглянути можливість надання додаткових соціальних гарантій, наприклад, медичного страхування чи психологічної підтримки.

Як слушно зазначають Т.Ф. Бондар і Ю.В. Грицай, *"психологічна підтримка персоналу в умовах змін має не менше значення, ніж матеріальні стимули"* [27]. Також варто розглянути додаткові соціальні гарантії - наприклад, медичне страхування чи доступ до психологічної допомоги.

3. Компанія має продовжити інвестувати у навчання співробітників, навіть у періоди економічної нестабільності. Програми підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, вебінарах та сертифікаційних курсах забезпечують розвиток компетенцій персоналу відповідно до нових викликів ринку. Як підкреслюють О.С. Воронкова та Т.В. Карпенко, *"безперервний професійний розвиток працівників є критичним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства"* [28]. Підвищення рівня кваліфікації не лише посилить конкурентоспроможність підприємства, але й позитивно вплине на рівень мотивації працівників.

5. Для підтримки командної взаємодії доцільно організовувати спільні проєктні заходи, менторські програми, обміни досвідом між підрозділами. Важливо заохочувати неформальні ініціативи, які сприяють згуртуванню команди: спортивні онлайн-челенджі, творчі конкурси, благодійні проєкти. Розвиток горизонтальної взаємодії зменшує напругу в колективі, сприяє швидшому обміну інформацією та виробленню колективних рішень, що є критично важливим під час кризових ситуацій.

6. ТОВ «Центр інженерних вишукувань» доцільно й надалі використовувати гнучкі графіки роботи та політику віддаленої роботи, яка дозволяє працівникам ефективно виконувати свої обов'язки, незалежно від зовнішніх обставин. Для цього необхідно забезпечити співробітників усім необхідним обладнанням, підтримувати корпоративні стандарти кібербезпеки та налаштувати

онлайн-системи управління проєктами. Гнучкі умови підвищують задоволеність працівників і дозволяють компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

7. Варто впровадити регулярне опитування співробітників щодо їхньої залученості, задоволеності роботою та загального клімату в колективі. Аналіз результатів таких опитувань допоможе виявляти проблемні зони та оперативно реагувати на негативні тенденції. Рекомендується використовувати анонімні онлайн-анкети, інтерв'ю та зворотний зв'язок через внутрішні корпоративні платформи. Такий підхід дозволяє сформувати культуру безперервного вдосконалення організації та підтримувати високий рівень довіри між керівництвом і працівниками.

Дослідження McKinsey (2021) свідчить, що *"гнучкі формати роботи сприяють зростанню задоволеності працівників на 25% і підвищенню продуктивності"* [29].

Таким чином, запровадження наведених заходів допоможе ТОВ «Центр інженерних вишукувань» не лише зберегти організаційну культуру під час кризи, але й зміцнити її, створивши потужне підґрунтя для сталого розвитку компанії в посткризовий період.

Заходи, які в даному дослідженні запропоновані підприємствам для збереження організаційної культури під час кризи можуть використовуватись у діяльності компаній, що дасть позитивні результати в управлінні підприємством.

#### 1. Вплив на рівень залученості працівників

Реалізація відкритої комунікації, систем моральної підтримки та регулярного інформування значно підвищить рівень довіри працівників до керівництва. Досвід українських компаній у кризових умовах показує, що впровадження регулярних комунікаційних сесій дозволяє підвищити залученість працівників на 15–20% .

Запровадження відкритих каналів зворотного зв'язку сприятиме розвитку ініціативності серед співробітників. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні питання та формувати більш гнучкі управлінські рішення.

## 2. Підвищення стабільності кадрового складу

Інвестиції в розвиток персоналу та впровадження гнучких умов праці дозволять зменшити ризик плинності кадрів. За оцінкою аналітиків кадрового ринку України, організації, що впроваджують системи постійного навчання та підтримки, можуть зменшити плинність персоналу на 10–12% навіть у кризовий період.

Утримання досвідчених працівників забезпечує безперервність робочих процесів і стабільність виконання проектів. Низька плинність кадрів також сприятиме економії витрат на підбір та адаптацію нових співробітників.

## 3. Підвищення продуктивності праці

Навчання працівників, їх адаптація до цифрових інструментів управління проектами та зміцнення командної взаємодії позитивно вплинуть на загальну продуктивність компанії. Очікуване зростання продуктивності становитиме 8–10% протягом першого року після впровадження запропонованих заходів.

Оптимізація робочих процесів за рахунок впровадження сучасних технологій дасть змогу скоротити час виконання завдань. Зростання індивідуальної ефективності співробітників безпосередньо вплине на підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

## 4. Зміцнення корпоративної ідентичності

Оновлення корпоративних цінностей і активна робота з формуванням командного духу сприятимуть зростанню рівня ідентифікації співробітників із компанією. Це дозволить зберегти ключових працівників та підвищити готовність персоналу до роботи в умовах невизначеності. Корпоративна культура відіграє ключову роль у підвищенні адаптивності персоналу та забезпеченні стратегічної стабільності підприємства в умовах турбулентного середовища [30].

Сильна корпоративна ідентичність стимулює співробітників асоціювати власний успіх із успіхом компанії. Це створює умови для формування довготривалих трудових відносин і підвищення загального рівня мотивації.

#### 5. Зниження внутрішньо організаційних ризиків

Регулярне оцінювання стану організаційної культури дозволить виявляти та усувати потенційні проблеми на ранніх етапах, що сприятиме зниженню ризиків виникнення конфліктних ситуацій, демотивації працівників і погіршення внутрішнього середовища компанії.

Отже, заходи є взаємопов'язаними, системними та орієнтованими на довгостроковий результат. Їхнє впровадження дозволить ТОВ «Центр інженерних вишукувань» не лише зберегти свою організаційну культуру в умовах кризи, але й істотно підвищити економічну стійкість бізнесу та конкурентоспроможність на ринку.

Комплексна реалізація заходів дозволить забезпечити не тільки адаптацію до змін, а й стати основою для подальшого стратегічного розвитку компанії у посткризовий період.

Фактично виходячи з аналізу організаційної культури ТОВ «Центр інженерних вишукувань», а також вивчивши та проаналізувавши досвід інших компаній, можливо узагальнити рекомендації щодо збереження організаційної культури в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Зведена таблиця рекомендацій щодо збереження організаційної культури ТОВ «Центр інженерних вишукувань»

| Напрямок                  | Рекомендовані дії                                                                                                      | Очікуваний результат                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Лідерство і управління | - Підвищити відкритість комунікації керівництва<br>- Проводити регулярні брифінги                                      | Зміцнення довіри, зменшення невизначеності, підтримка стабільності в колективі |
| 2. Комунікація            | - Забезпечити регулярний внутрішній інформаційний обмін (розсилки, відеозвернення)<br>- Впровадити анонімні опитування | Підвищення залученості та прозорості, виявлення проблем на ранній стадії       |

|                          |                                                                                                                                        |                                                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 3. Мотивація та визнання | - Запровадити систему нематеріального визнання (похвала, внутрішні нагороди)<br>- Посилити зв'язок між результатами роботи та бонусами | Підвищення лояльності, зниження плинності кадрів           |
| 4. Розвиток персоналу    | - Зберегти ініціативу щорічного навчання<br>- Впровадити менторські програми                                                           | Посилення компетенцій, зростання внутрішніх лідерів        |
| 5. Підтримка та добробут | - Запровадити програму психологічної підтримки<br>- Гнучкий графік у кризових ситуаціях                                                | Формування культури турботи, зменшення стресу та вигорання |
| 6. Цінності та місія     | - Регулярно транслювати місію компанії<br>- Інтегрувати цінності у щоденні практики                                                    | Узгодженість дій співробітників із цілями компанії         |
| 7. Взаємодія в команді   | - Стимулювати внутрішні ініціативи<br>- Проводити міжвідділові обговорення проектів                                                    | Підвищення командної злагодженості та обміну досвідом      |
| 8. Ритуали та традиції   | - Зберегти професійні ритуали (щорічні оцінки, презентації, тренінги)<br>- Ввести нові символічні традиції                             | Підтримка ідентичності організації, відчуття приналежності |
| 9. Управління змінами    | - Залучати персонал до обговорення змін<br>- Пояснювати мету трансформацій                                                             | Зменшення спротиву змінам, підвищення залученості          |
| 10. Моніторинг культури  | - Регулярно вимірювати рівень залученості, задоволеності, довіри<br>- Аналіз динаміки показників                                       | Раннє виявлення проблем, управління культурними трендами   |

*Джерело: складено автором*

З метою чіткого розподілу функцій в процесі реалізації рекомендацій доцільно використати один з прикладних інструментів стратегічного планування. В даному випадку найбільш доцільним є сформувавши матрицю відповідальності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Матриця відповідальності (RACI) ТОВ «Центр інженерних вишукувань»

| Захід                                               | Виконавець (R)          | Відповідальний (A) | Консультують (C)        | Інформують (I) |
|-----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Оцінка поточного стану корпоративної культури       | PR-відділ               | Директор           | Відділ кадрів           | Усі підрозділи |
| Розробка оновленої політики внутрішньої комунікації | PR-відділ               | PR-відділ          | Адміністративний відділ | Директор       |
| Запровадження регулярних внутрішніх брифінгів       | Адміністративний відділ | Директор           | PR-відділ               | Усі працівники |

|                                                      |                   |                   |                         |                |
|------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|----------------|
| Тренінги з цінностей та командної роботи             | Відділ кадрів     | Відділ кадрів     | Головний інженер        | Усі працівники |
| Оцінка ефективності комунікацій та адаптація політик | PR-відділ         | Фінансовий відділ | Адміністративний відділ | Директор       |
| Запуск щорічної програми оцінки культури             | Відділ кадрів     | Відділ кадрів     | Головний інженер        | Директор       |
| Розробка системи нематеріального визнання            | Фінансовий відділ | Директор          | Відділ кадрів           | Усі працівники |
| Інституціоналізація практик наставництва             | Відділ кадрів     | Головний інженер  | Директор                | Усі працівники |

*Джерело: складено автором*

В матриці RACI (табл. 2.6), визначено виконавців (Responsible), відповідальний, тих, хто ухвалює рішення (Accountable), кого консультують (Consulted), кого інформують (Informed). Матриці відповідальності створюються для того, щоб чітко визначити ролі та обов'язки учасників у процесах, проєктах або в усій структурі організації. Вони є важливим інструментом системного управління, що дозволяє зменшити хаос, усунути дублювання функцій, підвищити прозорість та підзвітність у роботі. Не менш важливим є забезпечення інклюзивності процесу реалізації рекомендації, оскільки ми говоримо про організаційну культуру в процесі розробки та реалізації якої повинні бути залучені максимальне кількість персоналу.

Успіх реалізації будь яких заходів знаходиться в залежності від того, хто і яким чином буде їх реалізовувати. Найбільш зручним інструментом для складних та взаємопов'язаних завдань є використання діаграми Ганта (рис. 2.1).

| Захід |                                                               | Виконавець              | Початок  | Кінець   | Час Виконання | Q2  |     | Q3  |     | Q4  |                         |     |           |
|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|----------|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------|-----|-----------|
|       |                                                               |                         |          |          |               | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep                     | Oct | Nov       |
| 1     | Лідерство і управління                                        | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 2     | Підвищити відкритість комунікації керівництва                 | Директор                | 06/01/25 | 09/01/25 | 67d           |     |     |     |     |     | Директор                |     |           |
| 3     | Створити PR відділ, поклавши на нього функції внутрішньої ком | Директор                | 06/01/25 | 09/01/25 | 67d           |     |     |     |     |     | Директор                |     |           |
| 4     | Провести відбір персоналу                                     | Відділ кадрів           | 06/15/25 | 07/31/25 | 35d           |     |     |     |     |     | Відділ кадрів           |     |           |
| 5     | Проводити регулярні брифінги                                  | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 6     | Розробити графік брифінгів                                    | Адміністративни відділ  | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Адмін     |
| 7     | Комунікація                                                   | Директор                | 09/01/25 | 12/01/25 | 66d           |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 8     | Забезпечити регулярний внутрішній інформаційний обмін         | PR відділ               | 09/01/25 | 12/01/25 | 66d           |     |     |     |     |     |                         |     | PR від    |
| 9     | Впровадити анонімні опитування                                | Директор                | 09/01/25 | 12/01/25 | 66d           |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 10    | Розробити методологію опитування                              | PR відділ               | 09/01/25 | 09/30/25 | 22d           |     |     |     |     |     | PR відділ               |     |           |
| 11    | Запровадити регулярне опитування                              | Відділ кадрів           | 10/01/25 | 12/01/25 | 44d           |     |     |     |     |     |                         |     | Відділ    |
| 12    | Мотивація та визнання                                         | Відділ кадрів           | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Відділ    |
| 13    | Запровадити систему нематеріального визнання                  | Відділ кадрів           | 07/01/25 | 12/01/25 | 110d          |     |     |     |     |     |                         |     | Відділ    |
| 14    | Посилити зв'язок між результатами роботи та бонусами          | Фінансовий відділ       | 06/01/25 | 07/01/25 | 23d           |     |     |     |     |     | Фінансовий відділ       |     |           |
| 15    | Розвиток персоналу                                            | Відділ кадрів           | 06/15/25 | 08/29/25 | 56d           |     |     |     |     |     | Відділ кадрів           |     |           |
| 16    | Зберегти ініціативу щорічного навчання                        | Директор                | 06/15/25 | 08/15/25 | 46d           |     |     |     |     |     | Директор                |     |           |
| 17    | Розробити щорічну програму навчання                           | Відділ кадрів           | 06/15/25 | 07/15/25 | 23d           |     |     |     |     |     | Відділ кадрів           |     |           |
| 18    | Узгодити програму зі всіма операційними підрозділами          | Головний інженер        | 07/16/25 | 08/15/25 | 23d           |     |     |     |     |     | Головний інженер        |     |           |
| 19    | Впровадити менторські програми                                | Головний інженер        | 07/01/25 | 08/29/25 | 44d           |     |     |     |     |     | Головний інженер        |     |           |
| 20    | Розробити та затвердити положення про програми                | Юридичний відділ        | 07/01/25 | 08/29/25 | 44d           |     |     |     |     |     | Юридичний відділ        |     |           |
| 21    | Підтримка та добробут                                         | Директор                | 07/15/25 | 10/31/25 | 79d           |     |     |     |     |     |                         |     | Директор  |
| 22    | Запровадити програму психологічної підтримки                  | PR відділ               | 09/15/25 | 10/31/25 | 35d           |     |     |     |     |     |                         |     | PR відділ |
| 23    | Розробити протокол психологічної підтримки                    | PR відділ               | 09/15/25 | 10/15/25 | 23d           |     |     |     |     |     |                         |     | PR відділ |
| 24    | Провести загальний тренінг щодо психологічної підтримки       | PR відділ               | 10/15/25 | 10/31/25 | 13d           |     |     |     |     |     |                         |     | PR відділ |
| 25    | Гнучкий графік у кризових ситуаціях                           | Відділ кадрів           | 07/15/25 | 09/15/25 | 45d           |     |     |     |     |     | Відділ кадрів           |     |           |
| 26    | Розробити протокол дій в кризових ситуаціях                   | Відділ кадрів           | 07/15/25 | 08/15/25 | 24d           |     |     |     |     |     | Відділ кадрів           |     |           |
| 27    | Провести тренінг для керівного складу щодо дій в кризовій сит | Відділ кадрів           | 08/15/25 | 09/15/25 | 22d           |     |     |     |     |     | Відділ кадрів           |     |           |
| 28    | Цінності та місія                                             | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 29    | Регулярно транслювати місію компанії                          | PR відділ               | 09/01/25 | 12/01/25 | 66d           |     |     |     |     |     |                         |     | PR від    |
| 30    | Інтегрувати цінності у щоденні практики                       | Керівники підрозділів   | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Керівн    |
| 31    | Взаємодія в команді                                           | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 32    | Стимулювати внутрішні ініціативи                              | Адміністративний відділ | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Адмін     |
| 33    | Проводити міжвідділові обговорення проєктів                   | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |
| 34    | Затвердження протоколу порядку обговорення                    | Адміністративний відділ | 06/01/25 | 06/30/25 | 22d           |     |     |     |     |     | Адміністративний відділ |     |           |
| 35    | Затвердження графіку міжвідділових обговорень                 | Головний інженер        | 07/01/25 | 07/31/25 | 23d           |     |     |     |     |     | Головний інженер        |     |           |
| 36    | проведення нарад                                              | Головний інженер        | 08/01/25 | 12/01/25 | 87d           |     |     |     |     |     |                         |     | Голов     |
| 37    | Ритуали та традиції                                           | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25 | 132d          |     |     |     |     |     |                         |     | Дирек     |

| Захід | Виконавець                                                                            | Початок                 | Кінець   | Час Виконання | Q2   |     | Q3  |     | Q4  |     |           |           |                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|---------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------|-------------------|
|       |                                                                                       |                         |          |               | Apr  | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct       | Nov       | Dec               |
| 38    | Зберегти професійні ритуали (щорічні оцінки, презентації, тренінг                     | Директор                | 06/01/25 | 12/01/25      | 132d |     |     |     |     |     |           |           | Дирек             |
| 39    | <div><div></div> Вести нові символічні традиції</div>                                 | PR відділ               | 09/01/25 | 11/28/25      | 65d  |     |     |     |     |     |           |           | PR від            |
| 40    | Розробити пропозиції щодо нових традицій                                              | PR відділ               | 09/01/25 | 09/30/25      | 22d  |     |     |     |     |     |           | PR відділ |                   |
| 41    | Провести загальне обговорення та анкетування щодо традицій                            | PR відділ               | 10/01/25 | 10/31/25      | 23d  |     |     |     |     |     |           | PR відділ |                   |
| 42    | Створити "каталог традицій"                                                           | PR відділ               | 11/01/25 | 11/28/25      | 21d  |     |     |     |     |     |           |           | PR від            |
| 43    | <div><div></div> Управління змінами</div>                                             | Директор                | 09/30/25 | 11/14/25      | 34d  |     |     |     |     |     |           |           | Директор          |
| 44    | <div><div></div> Залучати персонал до обговорення змін</div>                          | Головний інженер        | 09/30/25 | 11/14/25      | 34d  |     |     |     |     |     |           |           | Головний і        |
| 45    | Провести стратегічну сесію                                                            | відділ маркетингу       | 09/30/25 | 10/31/25      | 24d  |     |     |     |     |     |           |           | відділ маркетингу |
| 46    | сформулювати оновлену стратегію                                                       | відділ маркетингу       | 11/01/25 | 11/14/25      | 11d  |     |     |     |     |     |           |           | відділ маркетингу |
| 47    | Пояснювати мету трансформацій                                                         | PR відділ               | 10/01/25 | 11/14/25      | 33d  |     |     |     |     |     |           |           | PR відділ         |
| 48    | <div><div></div> Моніторинг культури</div>                                            | PR відділ               | 09/01/25 | 12/01/25      | 66d  |     |     |     |     |     |           |           | PR відділ         |
| 49    | <div><div></div> Регулярно вимірювати рівень залученості, задоволеності, довіри</div> | PR відділ               | 09/01/25 | 12/01/25      | 66d  |     |     |     |     |     |           |           | PR відділ         |
| 50    | Розробити методологію оцінки                                                          | PR відділ               | 09/01/25 | 09/19/25      | 15d  |     |     |     |     |     | PR відділ |           |                   |
| 51    | Щомісячно проводити опитування                                                        | PR відділ               | 09/20/25 | 12/01/25      | 52d  |     |     |     |     |     |           |           | PR відділ         |
| 52    | <div><div></div> Аналіз динаміки показників</div>                                     | PR відділ               | 10/01/25 | 12/01/25      | 44d  |     |     |     |     |     |           |           | PR відділ         |
| 53    | Ознайомлення керівництва з щомісячними результатами                                   | Адміністративний відділ | 10/01/25 | 12/01/25      | 44d  |     |     |     |     |     |           |           | Адмін             |
| 54    | Розробити новий план заходів збереження та розвитку орг. кул                          | PR відділ               | 10/01/25 | 11/14/25      | 33d  |     |     |     |     |     |           |           | PR відділ         |
| 55    | Затвердити новий план заходів збереження та розвитку орг. кул                         | Директор                | 11/15/25 | 12/01/25      | 12d  |     |     |     |     |     |           |           | Директор          |

Рисунок 2.1 – Діаграма Ганта ТОВ «Центр інженерних вишукувань»

Діаграма Ганта дозволяє використовувати прикладні засоби які дозволяють чітко показати, які завдання повинні бути виконані, у якій послідовності, ким саме, і протягом якого часу.

На рис. 2.1 наводиться розроблена діаграма для реалізації запропонованих рекомендацій щодо збереження та розвитку організаційної культури ТОВ «Центр інженерних вишукувань». Діаграму розроблено на 6 місяців, оскільки в умовах кризи цей термін, який буде вимагати проведення моніторингу запроваджених змін та розробки оновленого плану розвитку організаційної культури.

Діаграма є своєрідною картою маршруту, яка дозволяє проєктній команді рухатися до мети впорядковано, з розумінням своїх обов'язків і взаємозв'язків із роботами інших учасників. Таким чином, діаграма Ганта - це не лише технічний інструмент, а й важливий елемент культури управління, що дозволяє підвищити прозорість, відповідальність і результативність діяльності в організації.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досягнуто поставлену мету - обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо збереження та розвитку організаційної культури підприємства у кризових умовах. Проведене дослідження дозволило зробити низку висновків:

1. Організаційна культура є важливим інструментом стратегічного управління, що визначає внутрішнє середовище підприємства, формує цінності, норми поведінки та сприяє згуртованості колективу. У кризовий період її роль особливо посилюється, адже саме культура забезпечує психологічну стійкість, адаптацію до змін та підтримку мотивації персоналу.

2. В умовах глобальних криз (воєнних дій, пандемії, економічної нестабільності) підприємства стикаються з низкою викликів: посилення невизначеності, втрата кадрів, емоційне вигорання, зниження довіри. Саме організаційна культура виявляється тим «цементом», що зберігає цілісність організації в критичні періоди.

3. Дослідження організаційної культури ТОВ «Центр інженерних вишукувань» засвідчило наявність позитивного культурного середовища з високим рівнем професіоналізму, внутрішньої комунікації та кадрової стабільності. Водночас виявлено бар'єри, що заважають повноцінному розвитку культури в кризовий період: формалізація комунікацій, надмірне навантаження на керівництво, низький рівень інтеграції нових працівників, втрата ритуалів.

4. Проведений SWOT- та PEST-аналіз дозволив окреслити сильні сторони компанії (високий рівень експертизи, сучасні технології, міжнародна сертифікація), а також виявити виклики, які потребують термінового реагування (висока конкуренція, кадровий дефіцит, регуляторні зміни).

5. У межах роботи було запропоновано систему практичних заходів, спрямованих на покращення організаційної культури: автоматизацію управління, цифрову трансформацію процесів, розвиток лідерства та внутрішнього навчання, покращення маркетингової комунікації та екологічної відповідності. Очікуваний ефект від впровадження цих заходів включає підвищення прибутковості, зростання клієнтської бази, зниження плинності кадрів та підвищення ринкової стійкості.

Таким чином, збереження та розвиток організаційної культури є не лише умовою стабільності підприємства в кризових умовах, а й інструментом формування довгострокової конкурентоспроможності. Запропоновані у роботі рішення мають практичне значення та можуть бути реалізовані як на рівні ТОВ «Центр інженерних вишукувань», так і на інших підприємствах, які прагнуть адаптуватися до нових викликів економічного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Програма розвитку ООН в Україні. Офіц. сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 1 трав. 2025 р.).
2. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Офіц. сайт. URL: <https://www.ier.com.ua> (дата звернення: 1 трав. 2025 р.).
3. Міністерство економіки України. Офіц. сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 1 трав. 2025 р.).
4. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2011. № 5, т. 1. С. 99–102. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_1/099-102.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf) (дата звернення: 1 трав. 2025 р.).
5. Ouchi W. G., Wilkins A. L. Organizational culture // *Annual Review of Sociology*. 1985. Т. 11, № 1. С. 457–483. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.so.11.080185.002325> (дата звернення: 1 трав. 2025 р.).
6. Синицька О. І., Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять // *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2011. № 5, т. 1. С. 99–102.
7. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство : пер. з англ. / Е. Х. Шейн. Київ : Літера ЛТД, 2017. С.21-26.
8. Клименко В. В. Організаційна культура: сутність, функції, вплив на поведінку працівників. *Економічний часопис–XXI*. 2021. №9–10. С. 48–53.
9. Денісон Д. Організаційна культура як чинник змін. *Управління організаційними змінами*. 2021. №2. С. 41–48.

10. Cameron K.S., Quinn R.E. Діагностика та зміна організаційної культури: заснована на конкурентних цінностях модель. Київ: Видавнича група «Основи», 2011. - 256 с
11. Грищенко А. В., Проноза П. В. Класифікація кризисних явищ в економіці та місце в них промислових криз. *Бізнес Інформ*. 2012. № 7. С. 12–17.
12. Бабенко Ю. Ю. Формування корпоративної культури як чинник підвищення стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 45–50.
13. Клименко В. В. Організаційна культура: сутність, функції, вплив на поведінку працівників. *Економічний часопис–XXI*. 2021. №9–10. С. 48–53.
14. Антикризове лідерство та культура: досвід українських компаній *Інститут управління*. Київ : ІУ, 2024. – 58 с.
15. Forbes. Eight Ways To Strengthen Corporate Culture In A Time Of Crisis. 2020.12листопада.URL:<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2020/11/12/eight-ways-to-strengthen-corporate-culture-in-a-time-of-crisis/>
16. Клименко В. В. Організаційна культура: сутність, функції, вплив на поведінку працівників. *Економічний часопис–XXI*. 2021. №9–10. С. 48–53.
17. Романенко І. С. Економічна ефективність модернізації інженерних систем. Фінансовий аналіз та інвестиції. 2023. №4. С. 67-75.
18. Кравченко Л. П. Сучасні підходи до управління витратами в геодезичних підприємствах. *Економічні перспективи*. 2024. №2. С. 120-129
- 19.Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / Едгар Шейн ; пер. з англ. – 4-те вид. – Київ : Основи, 2010. 464 с.
20. Weick K.E., Sutcliffe K.M. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. 2nd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2007. – 200 p. – P. 18.
21. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1), 85–91.

22. Богиня Д.П. Особливості змін у корпоративній культурі підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1(65). С. 45–49.

23. Титаренко Т.М. Можливості збереження психологічного благополуччя в ситуації пандемії: наукова доповідь на методологічному семінарі НАПН України «Актуальні проблеми психологічної протидії негативним інформаційним впливам на особистість в умовах сучасних викликів», 8 квітня 2021 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2021. Т. 3, № 1. С. 1–7. DOI: 10.37472/2707-305X-2021-3-1-13-6.

24. Козак М.І. Організаційна культура підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 71. С. 152–157.

25. Програма розвитку ООН в Україні. «Бізнес в умовах війни». – Київ, 2023.

26. Gallup Ukraine. «Робоче середовище під час війни». – Київ, 2024.

27. Бондар Т.Ф., Грицай Ю.В. Психологічна підтримка персоналу в умовах змін. *Управління розвитком*. 2021. № 4. С. 85–89.

28. Воронкова О.С., Карпенко Т.В. Управління персоналом: формування мотиваційного механізму. Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 256 с.

29. McKinsey & Company. The future of remote work: What employers need to know / McKinsey & Company. – 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>

30. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1), 85–91.

31. Веб-сайт «You Control». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43753619/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43753619/)

32. Веб-сайт «Clarity Project». URL: <https://clarity-project.info/edr/43753619>

33. Іванченко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку геодезичних послуг в Україні. *Економічний вісник*. 2023. №4. С. 56-64.

