

**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
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
ДРОЗД КАТЕРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доцентка Алла ОСОКІНА

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

Завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність організаційної культури та її значення в управлінні бізнес- організацією	6
1.2 Архітектура організаційної культури: рівні, елементи та ключові особливості.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємства та інструменти її трансформації	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БРАМА-Р» ТА РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ	33
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Брама-Р» та середовища його функціонування	33
2.2 Діагностика організаційної культури ТОВ «Брама-Р» та ідентифікація ключових проблем її розвитку	48
2.3 Обґрунтування комплексу рекомендацій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р»	60
2.4 Економічна оцінка заходів по удосконаленню організаційної культури підприємства	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

У сучасних умовах організаційна культура все частіше розглядається не як другорядний елемент внутрішнього середовища підприємства, а як важливий управлінський ресурс. Вона впливає на поведінку співробітників, якість комунікації, стиль керівництва, відданість персоналу та здатність організації адаптуватися до змін. Для бізнес-організації культура має особливе значення, оскільки визначає, наскільки злагоджено діють співробітники, як вони сприймають цілі підприємства та наскільки вони готові підтримувати його розвиток.

Актуальність теми посилюється тим, що в нестабільному зовнішньому середовищі підприємства не можуть забезпечити довгострокову ефективність виключно за рахунок фінансових ресурсів, асортименту продукції чи технологічних інновацій. Все більшого значення набувають внутрішні управлінські фактори: довіра до команди, якість взаємодії між відділами, чіткість комунікації, нематеріальна мотивація, адаптація нових співробітників та участь персоналу у змінах. Якщо ці елементи розвиваються ізольовано, організаційна культура починає формуватися спонтанно. Це може знизити ефективність управлінських рішень та створити внутрішні перешкоди для розвитку підприємства. Проблема покращення організаційної культури особливо актуальна для компаній, що працюють у секторі B2B та залежать від скоординованої роботи багатьох функціональних підрозділів. У таких компаніях результати діяльності формуються не лише продажем продукції, але й якістю послуг, швидкістю обробки замовлень, логістикою, консультаційною підтримкою клієнтів та стабільністю внутрішніх процесів. Тому слабка взаємодія між співробітниками, недостатня прозорість комунікації або низький рівень відданості персоналу можуть безпосередньо впливати на конкурентоспроможність компанії. Культура допомагає встановлювати щоденні моделі поведінки та досягати результатів. Вона забезпечує основу цінностей, що ведуть до обґрунтованих рішень. Ці цінності

допомагають компаніям впливати на своє внутрішнє середовище та досягати конкурентних позицій. Сьогодні довіра, інновації, співпраця та підзвітність є фундаментальними складовими культури.

Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних підходів до управління організаційною культурою, дослідження її фактичного стану в ТОВ «Брама-Р» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Для досягнення мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність організаційної культури та її значення в управлінні підприємством;
- розглянути архітектуру побудови організаційної культури підприємства: рівні, елементи та ключові особливості;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємства та інструменти її трансформації;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Брама Р» та середовище його функціонування;
- провести діагностику організаційної культури ТОВ «Брама-Р» та ідентифікувати ключові проблеми в її розвитку;
- обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Брама Р»;
- здійснити економічну оцінку заходів по удосконаленню організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління організаційною культурою підприємства.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та прикладних методів. Метод аналізу та синтезу було використано для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності організаційної культури. Порівняльний метод було використано для порівняння різних моделей та типологій культури. Системний підхід дозволив розглянути організаційну культуру як сукупність

взаємопов'язаних елементів: цінностей, норм, методів управління, комунікаційних та поведінкових моделей. Для аналізу операційного середовища компанії було використано PESTLE-аналіз, модель п'яти сил М. Портера та SWOT-аналіз. Діагностика організаційної культури проводилася за допомогою анкетування співробітників, шкали Лайкерта, індексу eNPS, причинно-наслідкового аналізу та узагальнення результатів спостережень. Для обґрунтування напрямків для покращення використовувалися елементи моделейOCAI, Denison та McKinsey 7S. Практична реалізація рекомендацій детально описана за допомогою плану дій, матриці RACI, графік Ганта та калькуляції витрат.

Практичне значення роботи полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо покращення організаційної культури ТОВ «Брама-Р». Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення внутрішньої комунікації, покращення адаптації персоналу, розвиток нематеріальних стимулів, підвищення відданості співробітників, стандартизацію окремих HR-інструментів та створення чіткішого розподілу обов'язків між учасниками управлінських процесів. Впровадження цих заходів може сприяти зменшенню організаційних витрат, покращенню взаємодії між відділами та підвищенню готовності персоналу до підтримки розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукова та методологічна література з управління та організаційної культури, праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали щодо сучасних тенденцій в управлінні персоналом, дані з офіційних та відкритих джерел, матеріали ТОВ «Брама-Р», фінансові звіти, інформація про діяльність бізнес-підрозділу Lfood, результати опитувань співробітників, а також узагальнення автора.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок, вона містить 21 таблицю, 22 рисунків, 53 джерела та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної культури та її значення в управлінні бізнес-організацією

Організаційна культура є однією з ключових категорій в сучасному менеджменті, яка формує функціонування та розвиток бізнес-організації. У науковій літературі вона розглядається не просто як допоміжний елемент управління, а як системоутворюючий фактор, що впливає на поведінку співробітників, управлінські рішення та досягнення стратегічних цілей підприємства. Гарет Морган зробив значний внесок у розробку концепції організаційної культури, запропонувавши розглядати організацію як складну соціальну систему. У цьому сенсі культура – це не просто сукупність норм і правил, а інтегруючий механізм, що забезпечує узгодженість дій співробітників та формує цілісність організації. Вона визначає сприйняття реальності, інтерпретацію подій та характер взаємодії всередині команди [1].

Удосконалюючи цю систему поглядів, Едгар Шейн далі розвинув цю концепцію, запропонувавши більш структуроване тлумачення організаційної культури як системи фундаментальних припущень, що виникають через спільний досвід вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Згідно з його моделлю, організаційна культура складається з трьох рівнів: артефактів (видимих проявів), проголошених цінностей (офіційно встановлених принципів) та базових припущень (глибинних переконань, що визначають поведінку). Саме останній рівень є найбільш стабільним та вирішальним для функціонування організації [3].

З позицій практичного менеджменту важливість організаційної культури підтверджується дослідженнями провідних консалтингових фірм, зокрема McKinsey & Company. Згідно з їхнім аналізом, ефективна культура безпосередньо пов'язана з фінансовими результатами компанії, задоволеністю співробітників та інноваційним потенціалом [4]. Компанії з чітко визначеною культурою демонструють більшу адаптивність до ринкових змін та стійкі конкурентні переваги.

У контексті розвитку практико-орієнтованих підходів до розуміння організаційної культури доречно також розглянути класичні дослідження Томаса Пітерса та Роберта Уотермана. Незважаючи на те, що вони були пов'язані з діяльністю McKinsey & Company, вони створили самостійну концептуальну основу для аналізу організаційної ефективності. У їхніх роботах організаційна культура розглядається як ключовий елемент системи управління, який завдяки узгодженню цінностей, норм поведінки та стратегічних орієнтирів забезпечує досягнення високих результатів.

Подальший розвиток теорії організаційної культури в науковій літературі підкреслює відсутність єдиного, універсального підходу і тому вимагає систематизації існуючих концепцій. Узагальнення поглядів провідних дослідників дозволяє виокремити деякі ключові напрямки інтерпретації щодо сутності організаційної культури.

Одним із таких напрямів є міжкультурний підхід, представлений концепцією Герта Хофстеде, який трактує організаційну культуру як форму «колективного програмування свідомості», що відображає вплив національних, соціальних та корпоративних факторів на індивідуальну поведінку[6]. Такий підхід дозволяє розглядати культуру не лише на рівні окремої організації, а й у ширшому міжкультурному контексті.

Водночас у своїй роботі Деніел Денісон трактує культуру як один із вирішальних факторів організаційної ефективності. Автор демонструє зв'язок між характеристиками організаційної культури (залученість персоналу, злагожденість,

адаптивність, місія) та фінансовими результатами компанії, тим самим підкреслюючи її практичне значення в системі управління [8].

Генрі Форд вважається одним із фундаторів практичного впровадження концепції організаційної культури в бізнесі. Визначальним аспектом його управлінського підходу, який чітко відрізняв його від інших менеджерів свого часу, була зосередженість на факторах неформальної взаємодії. Г. Форд цінував не лише професійну компетентність, а й приватне життя своїх співробітників, і створив систему взаємовідносин, засновану на особистій лояльності та спільній ідеології. Зокрема, компанія пропагувала здоровий спосіб життя (відмова від куріння та алкоголю), який був інтегрований у загальну систему мотивації та дисциплінарної відповідальності. Примітно, що Ford Motor Company досі вважає себе «сімейним бізнесом» і продовжує розвивати цінності, встановлені її засновником.

Аналіз наукових праць виявляє значну варіативність у визначеннях терміна «організаційна культура» залежно від дослідницького фокусу відповідного автора. Систематизація існуючих поглядів дозволяє визначити ключові характеристики корпоративної культури та сформулювати авторське бачення її сутності як стратегічного ресурсу сучасної корпоративної організації. Можна дійти висновку, що організаційна культура є ключовим елементом цієї системи. Вона забезпечує відповідність внутрішніх процесів вимогам середовища та визначає функціональність організації та її потенціал розвитку. Вона формує не лише внутрішні норми та цінності, а й загальний досвід взаємодії організації зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Це впливає на якість прийняття рішень, адаптивність та довгострокову прибутковість організації.

У табл.1.1, можна побачити основні визначення даного терміну, запропоновані різними дослідниками даної сфери діяльності.

На основі табл. 1.1, можна дійти висновку, що результати аналізу наукових підходів до тлумачення організаційної культури свідчать про її багатовимірний та складний характер. Це означає відсутність єдиного визначення та існування різних теоретичних інтерпретацій залежно від конкретного дослідницького підходу авторів. Узагальнення запропонованих науковцями концепцій дозволяє

Таблиця 1.1 – Огляд основних підходів до визначення «Організаційної культури»

Автор	Сутність організаційної культури	Ключовий акцент	Роль в управлінні організацією
Гарет Морган	Організаційна культура як елемент соціальної системи, що формує цілісність організації та спосіб сприйняття реальності.	Інтеграція та інтерпретація поведінки	Забезпечення узгодженості дій персоналу
Едгар Шейн	Система фундаментальних базових припущень, сформованих у процесі адаптації та інтеграції	Глибинна структура культури	Управління поведінкою через цінності та переконання
McKinsey & Company	Організаційна культура як фактор, що впливає на ефективність, інноваційність та залученість персоналу	Зв'язок культури та результативності	Підвищення конкурентоспроможності
Томас Пітерс та Роберт Уотерман	Система спільних цінностей і норм, що визначають поведінку та ефективність організації	Ціннісне управління	Досягнення високих результатів через культуру
Герт Хофстеде	«Колективне програмування свідомості», що формує поведінкові відмінності	Вплив національних і соціальних факторів	Адаптація управління до культурного середовища
Деніел Денісон	Культура як фактор організаційної ефективності	Взаємозв'язок культури та КРІ	Оцінка ефективності через показники
Генрі Форд	Практичне втілення культури через систему цінностей, дисципліни та корпоративної ідеології	Родинні цінності та етика поведінки.	Формування високої залученості через неформальні зв'язки.

Джерело: побудовано автором за даними [1, 3, 4, 6, 8].

зробити висновок, що організаційна культура функціонує одночасно як система цінностей та норм поведінки, як сукупність фундаментальних припущень та як фактор, що визначає ефективність функціонування організації.

Аналіз теоретичних підходів дозволяє детально розглянути значення організаційної культури в системі управління. У сучасних умовах вона вважається стратегічним інструментом, який безпосередньо впливає на ефективність роботи та забезпечує злагоджену взаємодію всіх бізнес-одиниць [10]. Спершу, організаційна культура визначає характер управлінських рішень. Вона створює систему рекомендацій, які допомагають керівництву визначати пріоритети розвитку та

оцінювати ризики. Це забезпечує передбачуваність управлінських дій та допомагає уникнути хаосу в управлінні, особливо в періоди економічної нестабільності [9].

Організаційна культура має особливе значення з точки зору управління поведінкою співробітників та формування внутрішнього середовища. Згідно з досліджуваними підходами, вона функціонує як система цінностей та неформальних норм, що засвоюються співробітниками та формують їхнє ставлення до роботи та колег. Ця культура дозволяє досягти високого ступеня самоорганізації: замість суворого зовнішнього контролю ефективними є внутрішня мотивація та прийняття відповідальності за загальний результат. Зміцнюючи такі норми поведінки, організаційна культура стає стабілізуючим фактором, що дозволяє співробітникам ефективно діяти в рамках стратегічних цілей компанії [11].

Після розгляду організаційної культури для управління, важливо наголосити, що вона варіюється від компанії до компанії. Її характеристики залежать від стилю керівництва, характеру взаємодії співробітників, ступеня стандартизації процесів та стратегічних пріоритетів компанії. З цієї причини в теорії управління було розроблено різні культурні типології. Ці типології дозволяють описати внутрішнє середовище компанії та визначити управлінські практики, що переважають у її діяльності.

У сучасній управлінській практиці організаційна культура класифікується відповідно до домінуючих методів управління, моделей взаємодії та пріоритетів. Одним з найпоширеніших методів є визначення чотирьох основних типів організаційної культури: кланова культура, адхократична культура, ринкова культура та ієрархічна культура [12].

Кланова культура зосереджена на внутрішній інтеграції, взаємодії команди та розвитку людського потенціалу. Вона базується на принципі «організаційної родини», в якій довіра, взаємна підтримка, лояльність та залученість співробітників є ключовими. Її значення полягає у сприянні високому ступеню соціальної згуртованості, що сприяє стабільності команди та зменшенню конфліктів, а також підвищує мотивацію через емоційну прив'язаність до організації.

Адхократична культура характеризується інноваціями, гнучкістю та зосередженістю на креативних і творчих рішеннях. Вона виявляється особливо ефективною в ситуаціях високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Її основна цінність полягає у сприянні ініціативності, експериментування та готовності ризикувати. Така культура створює середовище, в якому працівники відчують себе автономними, що зміцнює їхню внутрішню мотивацію та участь в інноваційних процесах.

Ринкова культура базується на конкуренції, продуктивності та досягненні вимірних цілей. Акцент робиться на ефективності, продуктивності та зовнішній орієнтації на клієнтів та конкурентів [44]. Вона служить для забезпечення високих фінансових показників ефективності та прозорого моніторингу виконання робочих завдань. Водночас вона створює середовище, в якому працівники зосереджуються на досягненні ключових показників ефективності та своєму професійному розвитку через результати.

Ієрархічна культура передбачає чітку формалізацію процесів, регламентовану структуру управління та сувору систему контролю. Її основою є стабільність, передбачуваність та дисципліна. Така культура забезпечує ефективність у великих організаціях зі складними операційними процесами, де стандартизація та мінімізація ризиків мають першочергове значення. Її значення полягає у підтримці порядку та стабільності всередині організації [12].

Кожен із вищезазначених типів культури базується на певній системі цінностей, яка визначає пріоритети поведінки співробітників та стиль керівництва всередині організації. До основних цінностей належать орієнтація на результат, інновації, командна робота, стабільність, відповідальність та орієнтація на клієнта. Вони виступають внутрішніми регуляторами поведінки та забезпечують узгодженість дій співробітників, не вимагаючи постійного зовнішнього контролю.

Окрім моделі конкуруючих цінностей, у науковій літературі існують інші підходи до типізації організаційної культури. Аналіз теоретичних досліджень виявляє різноманітність підходів до типології організаційної культури, які подані на рис.1.1, в сучасній науковій літературі. Існує понад тридцять різних

класифікацій, які відрізняються критеріями визначення типів та напрямків дослідження. Для систематизації цих існуючих підходів зручно згрупувати типології організаційної культури в кілька тематичних категорій на основі відповідних критеріїв.

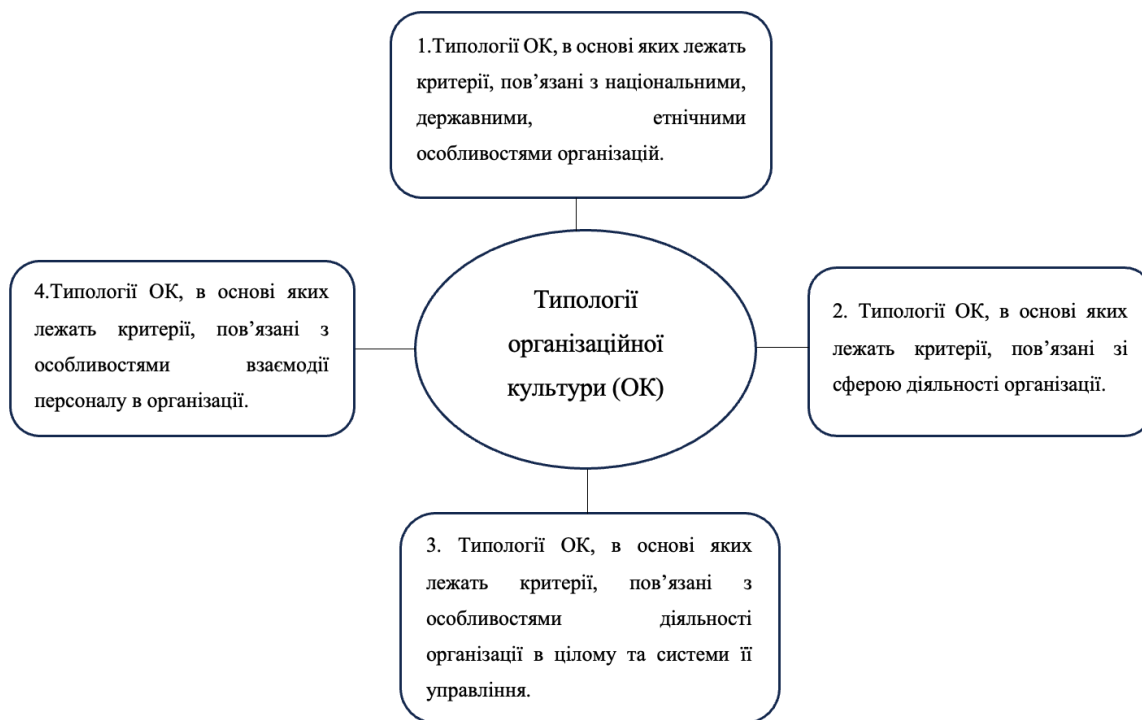


Рисунок 1.1 – Класифікація типів організаційної культури

Джерело: розроблено автором за даними [16].

За даними, поданими на рис.1.1, типології організаційної культури відображають різні підходи до їх класифікації, засновані на їхніх основних аналітичних критеріях.

Перша група включає підходи, що враховують національні, державні та етнічні характеристики. Тут організаційна культура розглядається як продукт ширшого соціокультурного середовища, яке формує цінності, норми та управлінську практику. Другий напрям зосереджується на специфічних характеристиках сфери діяльності організації. Тут культура формується під впливом ринкових умов, рівня ризику, конкуренції та швидкості результатів, що, у свою чергу, визначає поведінку співробітників. Третя група зосереджується на внутрішніх характеристиках функціонування організації та її системи управління.

Цей підхід розглядає взаємозв'язок між орієнтацією на результат та персоналом, а також характер управлінських рішень.

Остання група зосереджується на характеристиках взаємодії співробітників в організації. Вона характеризує культуру ступенем участі співробітників у процесах прийняття рішень, характером владних відносин та моделями комунікації.

Різноманітність методів класифікації організаційної культури вимагає детальнішого розгляду окремих типологій, що відображають специфічні особливості їх розвитку залежно від функцій організації. У цьому контексті найбільш очевидними є моделі, що враховують параметри зовнішнього середовища та специфічні характеристики управлінської діяльності. Одним із найбільш показових прикладів типологій, заснованих на конкретних аспектах діяльності підприємства, є підхід Р. Руттінгера, рис. 1.2. Він спирається на такі критерії, як рівень ризику та швидкість процесу зворотного зв'язку, що дозволяє класифікувати організаційні культури залежно від рамок діяльності компанії[40].

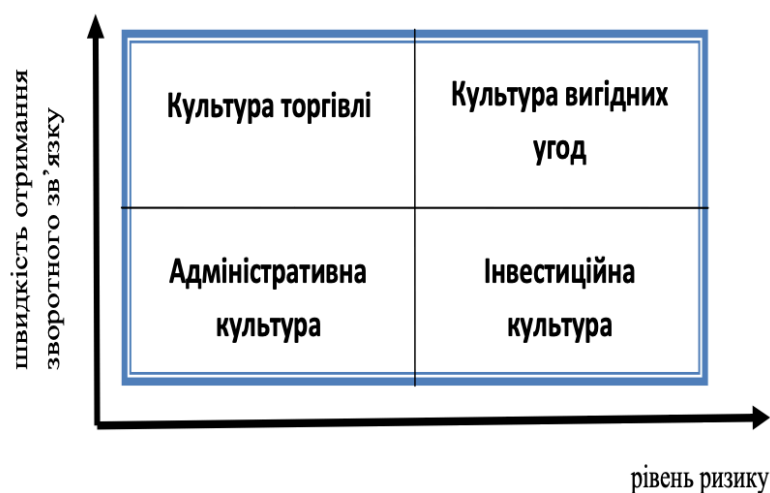


Рисунок 1.2 – Типологія організаційної культури за Р. Руттінгером

Джерело: сформовано автором на основі [40].

На рис.1.2 подано чотири типи організаційних культур: культуру торгівлі, культуру вигідних угод, адміністративну та інвестиційну культуру. Кожна з цих культур виникає в результаті поєднання схильності до ризику та швидкого досягнення цілей. Культура торгівлі характеризується низьким ризиком та

швидким зворотним зв'язком, що вимагає зосередження на швидкому прийнятті рішень та активній взаємодії з клієнтами. Культура вигідних угод поєднує високий ризик зі швидкими результатами, створюючи середовище, орієнтоване на максимальний вплив за короткий час. Адміністративна культура функціонує в умовах низького ризику та повільного зворотного зв'язку, що сприяє формалізації процесів та впровадженню встановлених процедур. Інвестиційна культура, з іншого боку, передбачає високий ризик та тривалі часові рамки для досягнення цілей, що вимагає стратегічного мислення та довгострокового планування.

Окрім підходів, що враховують вплив зовнішнього середовища, важливими також є типології, що зосереджені на внутрішніх характеристиках діяльності та систем управління організації. У цьому сенсі організаційна культура розглядається крізь призму бізнес-орієнтації, що дозволяє виявити різні моделі взаємодії між працівниками та керівництвом.



Рисунок 1.3 – Типологія організаційної культури за характером управління та взаємодії персоналу

Джерело: сформовано автором за даними [16].

За даними на рис. 1.3, зокрема, виділяють бюрократичну, органічну, підприємницьку та партисипативну культури.

Бюрократична культура характеризується високим ступенем формалізації, чітко регламентованими процесами та прагненням до стабільності. Органічна культура, навпаки, характеризується гнучкістю, адаптивністю та скороченням формалізованих процедур. Підприємницька культура зосереджена на інноваціях,

ініціативності та готовності ризикувати, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Партиципативна культура базується на участі працівників у процесах прийняття рішень, що сприяє розвитку довіри та більшій ефективності командної роботи.

Розглянуті типології показують, що на організаційну культуру впливають як зовнішні фактори, так і внутрішні характеристики бізнес-процесів. Однак жодна з моделей не є універсально дійсною, оскільки кожна відображає лише певний аспект цього явища.

Підводячи підсумок, можна зазначити, що організаційна культура вважається багатовимірним поняттям, яке не має єдиного універсального тлумачення. В академічній літературі вона пояснюється через систему цінностей, норм поведінки, фундаментальних припущень, методів управління та моделей міжособистісної взаємодії. Це свідчить про те, що організаційна культура є не лише характеристикою внутрішнього середовища компанії, але й важливим фактором управління її розвитком.

У сучасній управлінській практиці особлива увага приділяється типам організаційної культури, яка класифікується відповідно до домінуючих методів управління, характеру взаємодії співробітників та пріоритетів організації. Найпоширенішими є кланова, адхократична, ринкова культура та ієрархічні культури. Вони демонструють, що компанії можуть зосереджуватися на управлінні та довірі, інноваціях та гнучкості, ефективності та конкуренції або стабільності та стандартизованих правилах. Інтеграція інших типологій, зокрема підходу Рюттінгера та класифікації культури на основі характеру управління та взаємодії співробітників, дозволила більш повно зрозуміти різноманітність проявів організаційної культури. Ці підходи підкреслюють, що культура формується як внутрішніми характеристиками бізнес-процесів, так і зовнішнім середовищем. Отже, жодна окрема типологія не може повністю пояснити організаційну культуру, але кожна допомагає краще зрозуміти конкретні аспекти її формування та її вплив на управління підприємством.

1.2 Архітектура організаційної культури: рівні, елементи та ключові особливості

Організаційна культура в сучасних умовах розглядається як комплексна багаторівнева система, яка формує спосіб функціонування підприємства, моделі поведінки співробітників та безпосередньо впливає на ефективність управління. З огляду на зростаючу динаміку зовнішнього середовища, культура забезпечує узгодженість дій, адаптивність організації та її здатність до довгострокового розвитку. Наукові методи вивчення організаційної культури підкреслюють її структурну складність, яка проявляється в наявності різних рівнів, елементів та їх взаємозв'язків. Такий підхід дозволяє не лише виявити компоненти культури, але й пояснити механізми, за допомогою яких вона впливає на процеси управління та результати підприємницької діяльності.

Характерною особливістю організаційної культури є те, що значна частина її властивостей має неявний, латентний характер, що ускладнює безпосереднє спостереження та аналіз. Тому необхідно розглядати культуру як ієрархічно організовану систему, в якій взаємодіють різні рівні.

Один з фундаментальних методів аналізу організаційної культури полягає в розгляді її як ієрархічної системи з взаємопов'язаними рівнями. Цей метод дозволяє пояснити різні ступені культурних характеристик – від поверхневих, легко спостережуваних, до глибоких, що формують поведінку співробітників.

Аналіз наукових розробок Едгара Шейна, поданих на рис.1.4, дозволяє виділити три основні рівні розвитку організаційної культури.

1) Видимий рівень (символи, артефакти). Видимий рівень охоплює безпосередньо спостережувані зовнішні прояви організаційної культури. До них належать організаційна структура, дизайн робочого середовища, поведінка співробітників, мова, символи, ритуали та інші сенсорні елементи [38]. Цей рівень формує перше враження про організацію, але не завжди дозволяє чітко

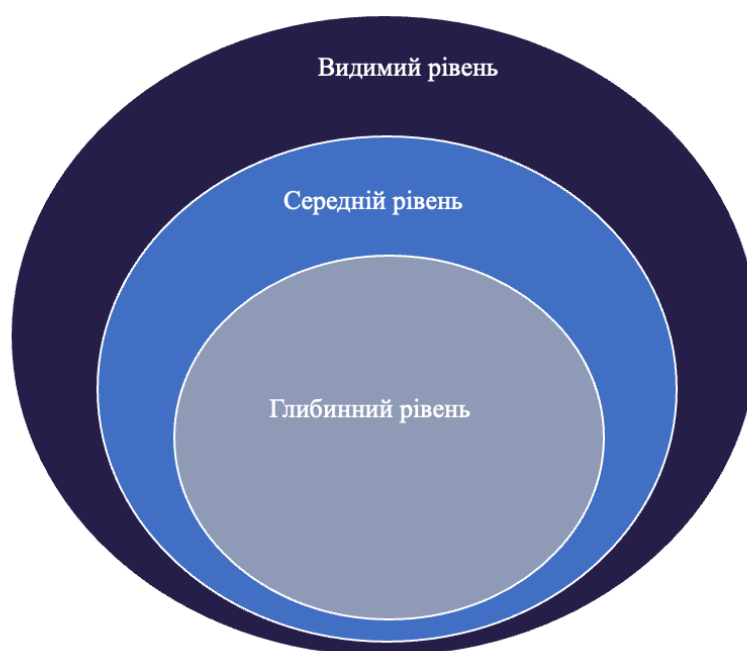


Рис.1.4 – Рівні організаційної культури Е. Шейна

Джерело: розроблено автором за даними [38].

інтерпретувати її внутрішній зміст, оскільки зовнішні прояви можуть мати різні значення залежно від контексту.

2) Середній рівень (цінності та переконання). Середній рівень включає цінності, переконання та норми, які поділяються та розуміються членами організації. На цьому рівні формуються уявлення про бажану поведінку, принципи взаємодії та прийнятні способи досягнення цілей. Цінності можуть бути відображені в символах, мові та управлінських практиках, але не завжди повністю впроваджуються в повсякденну практику, що може призвести до розбіжностей між заявленими принципами та фактичною поведінкою.

3) Глибинний рівень (базові уявлення). Глибинний рівень включає фундаментальні припущення та неусвідомлені установки, які розвиваються в міру розвитку організації та формують мислення її співробітників. Ці елементи мають прихований характер та сприймаються як очевидні, що ускладнює їх ідентифікацію та аналіз. Цей глибокий рівень має найбільший вплив на поведінку співробітників, оскільки визначає ставлення до змін, процеси прийняття рішень та характеристики міжособистісної взаємодії.

Організаційна культура функціонує як багаторівнева система, в якій кожен рівень виконує певну функцію, а їхня взаємодія забезпечує цілісність культурного середовища організації. Поверхневі прояви відображають глибоко вкорінені установки через систему цінностей, що ускладнює аналіз і вимагає комплексного підходу до дослідження організаційної культури.

Незважаючи на фундаментальність трирівневого підходу Е. Шейна, який детально пояснює структурну архітектуру та ступінь усвідомленості елементів організаційної культури, його модель є складною для прямого функціонального вимірювання, кількісного аналізу та швидкого моделювання в прикладному менеджменті. Для розробки прикладних стратегій трансформації та реструктуризації системи управління необхідно перейти від статичного та ієрархічного розуміння культури до вивчення її динамічних та практичних проявів. У цьому контексті багаторівнева концепція Х. Хофстеде («модель цибулі») виступає органічним доповненням (рис. 1.5). Її головною перевагою для системи управління є диференціація елементів організаційної культури за критерієм їх керованості та доступності для прямих управлінських дій, що дозволяє чітко відокремити стабільне аксіологічне ядро компанії від її динамічної щоденної практики.

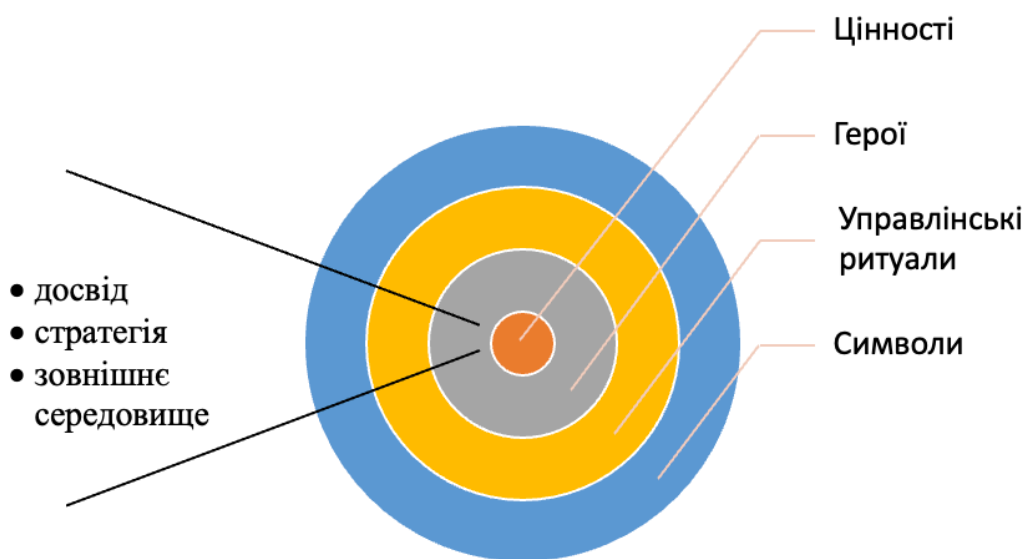


Рисунок 1.5 – Багатошарова концепція «цибулева модель» організаційної культури Г. Хофстеде

Джерело: розроблено автором за даними [46, 47, 49].

На рис.1.5 видно складну та детальну картину багат шарової структури організаційної культури, яку сучасна наука управління розглядає як ієрархічну систему взаємопов'язаних елементів. На відміну від спрощених лінійних класифікацій, цей метод дозволяє відстежувати динамічний зв'язок між внутрішніми цінностями організації та їх зовнішніми проявами. Перевага цієї моделі для управління полягає в принципі послідовного нашарування, що дозволяє проводити покрокову діагностику соціально-культурного середовища – від очевидних візуальних ознак до глибоко прихованих ментальних установок співробітників.

В рамках системного аналізу архітектура представленої моделі традиційно поділяється на дві основні категорії: глибинне аксіологічне ядро, що включає основні цінності, та зовнішні шари, згруповані під загальною категорією «практики». Для розробки ефективного інструменту покращення організаційної культури необхідно детально вивчити, як працює кожен виявлений шар.

Першоосновою і найстабільнішим компонентом системи є її цінності. Вони визначають внутрішню корпоративну філософію та є головним критерієм оцінки управлінських рішень та інновацій. Цей рівень залишається повністю прихованим від зовнішніх факторів, оскільки відображає несвідомі тенденції групи розставляти пріоритети в певних ситуаціях та створювати фундаментальні суперечності, такі як прагнення до стабільності проти ризику або суворого контролю проти високої автономії співробітників. Оскільки ціннісні орієнтації є результатом тривалого соціокультурного розвитку та тісно пов'язані з національним менталітетом, спроби безпосередньо вплинути на основні цінності з метою їх швидкої зміни зазвичай зустрічають прихований або явний опір з боку робочої сили.

Наступні три зовнішні рівні моделі - герої, ритуали та символи – методологічно класифікуються як практики. Наукова характеристика цієї категорії полягає в тому, що хоча всі практичні прояви є видимими та ідентифікованими, їхній справжній зміст розкривається лише через інтерпретацію основних цінностей компанії. Рівень практики слугує безпосередньою метою управлінських втручань у реалізацію проектів, спрямованих на покращення або реструктуризацію

корпоративної культури. Першим проявом основних цінностей на практичному рівні є герої, які індивідуалізують соціокультурні норми компанії через конкретних осіб, стиль поведінки яких вважається еталонним та трансляційним. Цю роль можуть виконувати засновники компанії, сучасні лідери думки або успішні співробітники, які втілюють яскравий «образ успіху» в межах певної системи координат. Співробітники компанії сприймають дії героїв як пряме підтвердження професійних та особистісних підходів, що пропагуються керівництвом та забезпечують кар'єрний розвиток. Тому покращення цього рівня вимагає перегляду критеріїв внутрішньої ідентифікації лідерів.

Зовнішній рівень формується управлінськими ритуалами. Вони включають систематичні, повторювані колективні дії, такі як правила проведення виробничих нарад, процедури адаптації нових співробітників, традиції святкування успіхів та усталені форми зворотного зв'язку. Вони трансформують абстрактні цінності у щоденні групові звички, забезпечуючи внутрішню стабільність та передбачуваність. Модифікаційні ритуали є ефективним інструментом для оптимізації взаємодії співробітників та створення клімату, сприятливого для інновацій.

Найбільш поверхневий та динамічний рівень моделі формують символи, до яких належать візуальні та матеріальні об'єкти компанії: візуальна ідентичність, бренд, дизайн офісу, дрес-код та цифрові канали комунікації. Їх найлегше змінити під час реформ. Однак індивідуальні адаптації (наприклад, естетичне оновлення) без трансформації глибших рівнів є суто поверхневими та не можуть призвести до реального підвищення ефективності бізнес-процесів.

Практичне значення «цибулевої моделі» полягає в усвідомленні ієрархічних залежностей між рівнями: стає покращення прихованої цінності компанії можливе лише шляхом скоординованої реструктуризації всієї системи практик. Впровадження нових стратегічних рекомендацій вимагає їх закріплення на символічному рівні, впровадження за допомогою нових керівних принципів та, нарешті, інтеграції в щоденну діяльність компанії. Це дозволяє розглядати «цибулеву модель» Г. Хофстеде як прикладний інструментарій для проектування

цілеспрямованих управлінських дій у процесі трансформації соціокультурного простору підприємства [49].

Аналіз класичного підходу Е. Шейна та Г. Хофстеде показує, що перші базові моделі розглядали архітектуру організаційної культури переважно як відносно стабільну та замкнуту внутрішню систему. Однак, в еволюційному розвитку лідерського мислення, парадигма вивчення соціокультурного середовища підприємств зазнала значних змін. Сучасні наукові дискусії зосереджені на динаміці, еволюційному дозріванні та трансформації ключових культурних елементів під впливом новітніх глобальних та цифрових трендів. Традиційні елементи організаційної культури, такі як комунікація, стиль керівництва та внутрішні ритуали, трансформуються в гнучкі механізми адаптації підприємств до сучасних умов. Прозорість та швидкість обміну інформацією безпосередньо впливають на якість прийняття рішень, а обраний стиль керівництва формує відповідні моделі взаємодії: від авторитарного контролю до демократичного розвитку довіри та ініціативи. Організаційні ритуали (корпоративні заходи, традиції зворотного зв'язку) служать для закріплення цих правил, але головною умовою їх ефективності є повна відповідність реальним діям керівництва. Будь-які відхилення призводять до виникнення «декларованої культури», що критично знижує рівень лояльності персоналу [17]. Логічним відображенням розвитку культурних моделей в управлінні є концепція «різnobарвного менеджменту» В. Пекара (на основі теорії спіральної динаміки). Ця концепція доводить, що архітектура організаційної культури не може бути універсальною чи статичною, оскільки організації проходять послідовні рівні соціально-культурної зрілості – від жорстких ієрархічних форм влади до гнучких екосистем, які вимагають від системи управління адаптивного врахування рівня відповідальності, мотивації та прагнення до автономії співробітників [22].

Сучасний етап розвитку бізнес-організацій радикально змінює зміст архітектури організаційної культури під впливом масштабної цифровізації, використання штучного інтелекту (ШІ) та переходу до нових форм зайнятості. Поява гібридної та дистанційної роботи трансформує традиційне просторове

розуміння корпоративного середовища, переносить культуру на цифрові канали комунікації та підвищує вимоги до рівня взаємної довіри між співробітниками. Водночас психічне здоров'я та психологічне благополуччя співробітників стають стратегічною частиною новітніх моделей корпоративної культури, зміщуючи акцент із суто механічної продуктивності на створення безпечного, людиноцентричного робочого середовища та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Найбільш радикальним впливом на соціокультурне середовище є інтеграція штучного інтелекту, що спричиняє частковий перерозподіл функцій між співробітниками та автоматизованими системами. У цих умовах організаційна культура повинна створювати відкритість до змін, готовність до навчання протягом усього життя та високу довіру до цифрових рішень в умовах невизначеності.

Теоретичні дослідження архітектури організаційної культури дозволяють визначити її як комплексну, багаторівневу та динамічну систему. Систематизація класичних методів вивчення її структури доводить наявність ієрархічного зв'язку між глибоко вкоріненими базовими припущеннями та цінностями організації та їх зовнішніми, практичними проявами у вигляді символів, героїв та ритуалів.

Оцінка розвитку наукових моделей підтверджує перехід від жорстких статичних ієрархій управління до гнучких екосистем, орієнтованих на людину. Ефективність архітектури сучасної організаційної культури безпосередньо залежить від ступеня інтеграції її традиційних елементів (комунікації, стилю керівництва) у цифрове корпоративне середовище. Сучасні тенденції цифровізації, впровадження штучного інтелекту, поширення гібридних форматів роботи та зосередженість на психологічному благополуччі співробітників вимагають від керівництва компанії постійної трансформації практичного рівня культури з метою забезпечення стратегічної адаптивності та конкурентоспроможності компанії.

1.3 Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємства та інструменти її трансформації

У сучасних умовах організаційна культура набуває дедалі більшого значення. Вона впливає на ефективність управління, залученість співробітників та адаптивність компанії до змін. Культура визначає характер взаємодії всередині організації та формує її внутрішнє середовище. Тому оцінка організаційної культури має особливе значення. Це складне завдання, оскільки культура не має чітких кількісних характеристик і проявляється в поведінці працівників, методах управління та системах комунікації. Це вимагає застосування різних методологічних прийомів, що дозволяють всебічно дослідити її стан та показати шлях подальшого розвитку.

У науковій практиці розроблено кілька основних методів оцінки організаційної культури узагальнених на рис.1.6. Вони відрізняються методами збору інформації та ступенем глибини аналізу. Найбільш поширеними є якісні, кількісні та комбіновані методи.

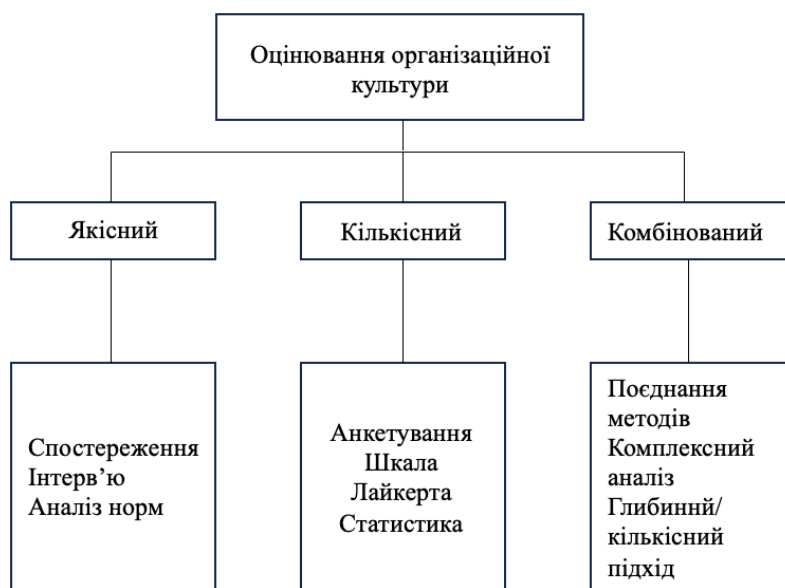


Рисунок 1.6 – Методичні підходи до оцінювання організаційної культури підприємства

Джерело: сформовано автором [41].

На рис. 1.6 узагальнено основні методологічні підходи до оцінки організаційної культури компанії, включаючи використання якісних, кількісних та комбінованих методів дослідження, що дозволяють комплексно оцінити внутрішнє середовище організації та характеристики взаємодії між співробітниками.

Якісний метод оцінки організаційної культури спрямований на виявлення неформальних норм, цінностей, управлінських практик та фактичних моделей поведінки співробітників. Інформація збирається за допомогою інтерв'ю, спостережень та аналізу внутрішніх документів, політик, традицій та інших артефактів організації. Цей метод оцінює характер взаємодії співробітників, стиль керівництва, рівень довіри, комунікаційні функції, адаптацію нових співробітників та відповідність фактичної поведінки заявленим цінностям [41]. Аналіз має інтерпретаційний характер: дослідник визначає повторювані моделі поведінки, приховані установки та проблемні області у внутрішньому середовищі. Перевагою якісного методу є всебічне розуміння організаційної культури, тоді як обмеження результатів залежать від досвіду та професіоналізму дослідника.

Кількісний метод використовує опитування, анкети, стандартизовані шкали оцінювання та статистичну обробку даних. Метою є перетворення індивідуальних характеристик організаційної культури на вимірювані показники. До таких показників належать залученість співробітників, якість внутрішньої комунікації, задоволеність умовами праці, підтримка цінностей компанії, довіра до керівництва, мотивація, готовність до змін та адаптивність співробітників [23]. Результати аналізуються шляхом розрахунку коефіцієнтів відповідей, середніх значень та порівняння показників між групами співробітників або динамічно. Перевагою кількісного методу є більша об'єктивність та можливість порівняння результатів. Однак він не завжди дозволяє виявити корінні причини виявлених проблем.

Комбінований метод поєднує якісні та кількісні методи оцінки. Він рекомендується, коли є потреба не лише виміряти стан організаційної культури, але й пояснити причини отриманих результатів [24]. Збір інформації може розпочатися з опитування персоналу, а потім додатково уточнити окремі результати за допомогою інтерв'ю, спостережень або аналізу внутрішніх процесів. У цьому

методі кількісні показники ілюструють загальні тенденції, а якісні дані допомагають зрозуміти їхню значущість. Аналіз проводиться шляхом порівняння результатів різних методів. Це підвищує точність висновків і дає більш повне уявлення про організаційну культуру компанії.

Логічним продовженням теоретичного аналізу класифікацій та моделей соціокультурного середовища є необхідність їх практичного вимірювання за допомогою спеціалізованих прикладних інструментів. У сучасній системі управління особливе місце займає метод Конкурентної ціннісної рамки (англ. Competing Values Framework – CVF) для кількісної та якісної оцінки корпоративних параметрів. Найважливішим та найпоширенішим інструментом застосування цього методу в міжнародній практиці є Інструмент оцінки організаційної культури (англ. Organizational Culture Assessment OCAI).

Однією з таких моделей є OCAI, який базується на концепції конкуруючих цінностей. Він оцінює організаційну культуру на основі взаємозв'язку між двома управлінськими орієнтаціями: гнучкістю та стабільністю, а також внутрішньою та зовнішньою орієнтацією організації. Поєднання цих параметрів дозволяє виявити переважаючі культурні характеристики всередині компанії та проаналізувати їх відповідність цілям розвитку.

На відміну від суто описових методів, OCAI має практичну, діагностичну спрямованість. Модель дозволяє не лише визначити загальний тип організаційної культури, але й оцінити різницю між поточним та бажаним станом. Це особливо важливо для досліджень з покращення культури, оскільки йдеться не лише про опис поточного стану, а й про визначення напрямку змін.

Оцінка за допомогою моделі OCAI проводиться за допомогою опитувань співробітників. Респонденти розподіляють свої оцінки за різними організаційними характеристиками (див.рис.1.7), що відображають різні управлінські орієнтації. З відповідей створюється профіль організаційної культури, який визначає сильні сторони, внутрішні суперечності та напрямки розвитку. Практична цінність моделі полягає в її здатності забезпечити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якщо існуючий культурний профіль не відповідає



Рисунок 1.7 – Рамкова конструкція ОСАІ

Джерело: сформовано автором за даними [26].

бажаному, це свідчить про необхідність цілеспрямованих змін. Ці зміни можуть вплинути на стиль керівництва, системи комунікації, мотивацію співробітників або організацію внутрішньої взаємодії. Тому ОСАІ слід розглядати не лише як метод оцінки, а й як інструмент для визначення напрямку трансформації корпоративної культури.

За даними на рис.1.7, рамкова конструкція ОСАІ відображає взаємозв'язок між основними управлінськими орієнтаціями організації та дозволяє визначити домінуючий тип організаційної культури. На основі поєднання параметрів гнучкості та стабільності, а також внутрішніх та зовнішніх орієнтацій, модель визначає чотири основні типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну.

Практичне значення цього підходу полягає в його здатності виявляти невідповідність між поточним та бажаним станом культури та таким чином визначати напрямок її розвитку. Однак модель має переважно типологічний характер та не дає прямої оцінки впливу культури на результати діяльності організації. Тому доцільно використовувати методи вимірювання ефективності організаційної культури.

Одним з найкраще задокументованих методів у цій галузі є модель Деніела Денісона, яка розглядає організаційну культуру як фактор організаційної ефективності [28]. На відміну від типологічних моделей, цей підхід дозволяє оцінювати культуру на основі конкретних показників, що відображають її вплив на процеси управління.

Поряд із матричним моделюванням за методом OSAI, важливим інструментом кількісної оцінки соціокультурних параметрів організації є модель соціокультурної ефективності Д. Денісона. Якщо підхід К. Кемерона та Р. Квінна зосереджений, перш за все, на виявленні загального типу культури та визначенні вектора її стратегічних змін, то метод Д. Денісона спрямований на встановлення прямої кореляції між внутрішніми культурними показниками підприємства та ефективністю його економічної та фінансової діяльності. Цей методичний підхід базується на розгляді чотирьох основних управлінських орієнтацій, збалансованість яких визначає здатність бізнес-організації до сталого розвитку та стратегічної адаптації, рис. 1.8. Результати такої оцінки зображуються у вигляді кругової циклічної діаграми, яка відображає специфіку поєднання внутрішньої та зовнішньої орієнтації підприємства, а також взаємозв'язок між його гнучкістю та стабільністю.

За даними на рис. 1.8, можна дійти висновку, що модель Денісона є одним із найпоширеніших методів оцінки організаційної культури. Вона дозволяє розглядати культуру не лише як систему цінностей, але й як фактор ефективності управління. Її логіка базується на чотирьох взаємопов'язаних характеристиках: залученість, узгодженість, адаптивність та місія. Кожна з цих характеристик вказує

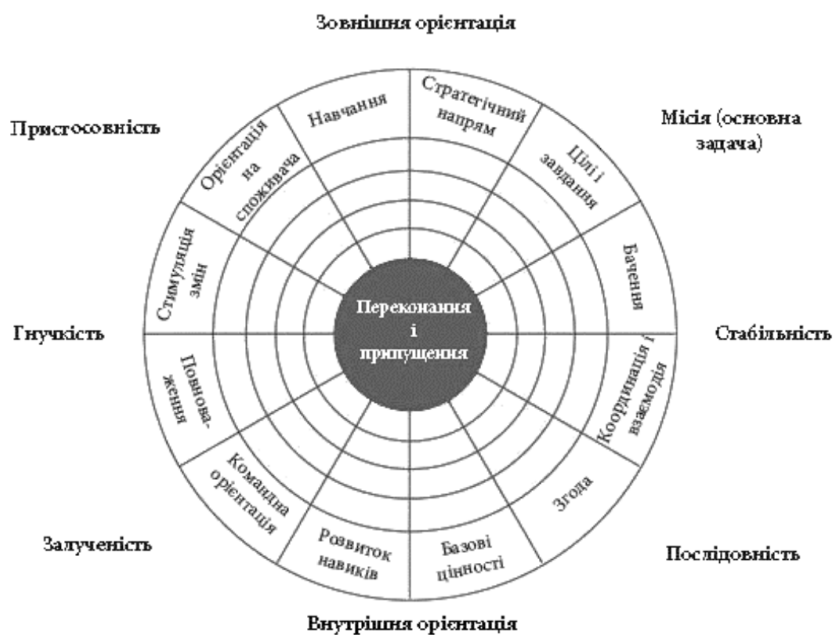


Рисунок 1.8 – Кругова модель соціокультурної ефективності організації Д. Денісона

Джерело: сформовано автором за даними [50,с.56].

чіткий напрямок розвитку організаційної культури та має свої власні показники оцінки [50].

В табл.1.2 подано групи показників оцінювання організаційної культури за методологією Д. Денісона.

Таблиця 1.2 – Показники оцінювання організаційної культури за моделлю Д. Денісона

Характеристика моделі	Показники оцінювання
Залученість	Надання повноважень Орієнтація на координацію дій та командну роботу Можливості розвитку
Узгодженість	Координація та інтеграція Здатність до консенсусу Залученість у цінностях
Адаптивність	Здатність до змін Увага до клієнтів Навчання співробітників
Місія	Стратегічні напрями та наміри Цілі та завдання Бачення

Джерело: сформовано автором за даними [53,с.22].

Показники, наведені в таблиці 1.2, визначають зміст кожної характеристики в моделі Д.Денісона та пояснюють, за якими напрямками можна оцінити організаційну культуру компанії.

Залученість характеризує ступінь, до якої організація надає пріоритет розвитку людського потенціалу, участі співробітників у процесах прийняття рішень та взаємодії в команді. Цей компонент оцінює розширення прав і можливостей співробітників, орієнтацію на команду та розвиток навичок. Високий рівень відданості свідчить про те, що співробітники не лише виконують свої завдання, але й відчувають особисту відповідальність за загальні результати компанії. Узгодженість відображає внутрішню стабільність організації. Вона пов'язана з наявністю спільних цінностей, здатністю досягати домовленостей та здатністю координувати діяльність між відділами. Цей компонент виявляє, якою мірою співробітники поділяють спільні принципи взаємодії та чи може організація функціонувати як цілісна система. Водночас надмірна зосередженість на стабільності може обмежувати гнучкість управління. Тому послідовність повинна супроводжуватися готовністю до змін.

Адаптивність показує здатність організації реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Вона включає готовність до змін, орієнтацію на клієнта та організаційне навчання. Ця характеристика дозволяє оцінити, чи розпізнає компанія зміни ринку, враховує потреби клієнтів та може перетворити досвід на нові управлінські рішення. Адаптивність створює зв'язок між корпоративною культурою, зовнішнім середовищем та майбутнім розвитком компанії [52].

Місія визначає стратегічний напрямок організації. Вона включає бачення майбутнього, стратегічний напрямок, а також цілі та завдання. Цей компонент показує, чи розуміють співробітники довгострокові пріоритети компанії та свою роль у їх досягненні. Чітко визначена місія допомагає узгодити щоденну роботу співробітників із загальними корпоративними цілями та робить корпоративну культуру більш узгодженою та керованою.

Організаційна культура не розвивається ізольовано, оскільки вона формується стратегічними пріоритетами, структурою управління, внутрішніми

процесами, стилем керівництва, компетенціями співробітників та системою спільних цінностей. Тому для комплексного аналізу організаційного розвитку доречно використовувати модель компанії McKinsey 7S, яка дозволяє розглядати культуру як один із взаємопов'язаних елементів організаційної системи.

Модель була розроблена як підхід до аналізу організаційної ефективності. Її поява була пов'язана з необхідністю відійти від надмірно вузького розуміння організації виключно через формальну структуру. У рамках цієї моделі ефективність компанії пояснюється не окремим впливом стратегії, структури чи управлінських процесів, а ступенем їхньої узгодженості один з одним [29].

Класична модель McKinsey 7S включає сім елементів: стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, люди, компетенції. Важливою особливістю моделі є те, що жоден з цих елементів не є другорядним або повністю незалежним. Вони утворюють цілісну систему, в якій зміна одного елемента впливає на інші [23].

Модель McKinsey 7S традиційно розрізняє жорсткі та м'які елементи. До жорстких елементів належать стратегія, структура та системи. Їх легше формалізувати, описати в документах, правилах, організаційних схемах та процедурах. Вони показують, куди рухається компанія, як розподіляється влада та через які процеси здійснюється щоденна робота.

До м'яких елементів належать спільні цінності, стиль управління, люди та можливості. Вони тісніше пов'язані з організаційною культурою, оскільки відображають не лише формальні правила, а й фактичні моделі поведінки співробітників. До них належать стиль спілкування, стиль керівництва, рівень довіри, професійна компетентність, готовність до співпраці та правила взаємодії, прийняті в команді. На відміну від жорстких елементів, їх важче виміряти безпосередньо, але вони суттєво впливають на здатність організації впроваджувати стратегію [24].

Спільні цінності займають центральне місце в моделі. Вони об'єднують інші елементи та складають основу організаційної культури. Якщо стратегія, структура, системи, стиль управління, люди та можливості не підтримують спільні цінності, культура стає фрагментованою. У такому випадку офіційно задекларовані

принципи можуть не відповідати фактичній поведінці співробітників та управлінській практиці.

У сучасному контексті важливість моделі McKinsey 7S підкріплюється тим, що організації все частіше розглядаються не як сукупність окремих відділів, а як цілісні системи взаємопов'язаних елементів управління. Сучасний підхід до бізнес-моделі підкреслює, що сама по собі структура не забезпечує ефективності. Поведінка співробітників, лідерство, процеси, можливості, технології, системи підзвітності та здатність організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі також стають дедалі важливішими [23; 29].

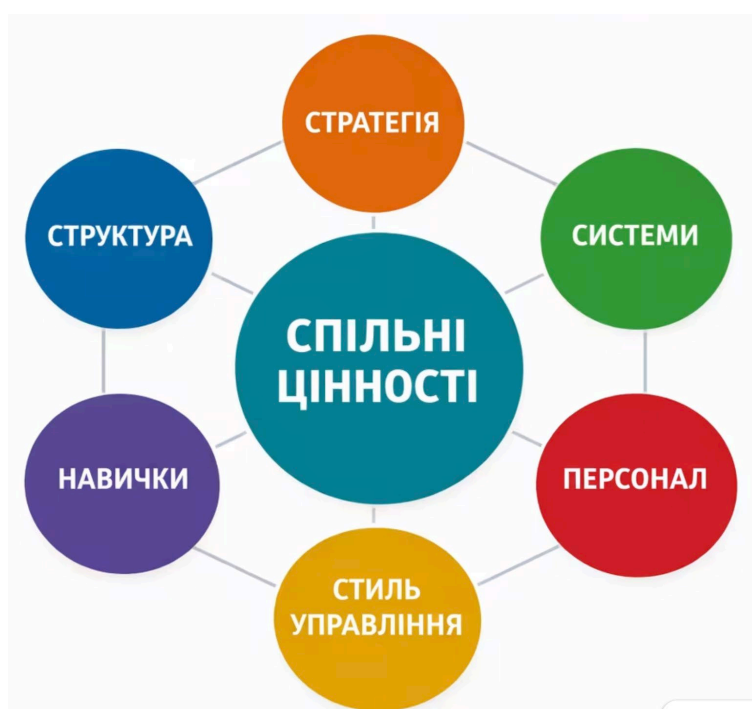


Рисунок 1.8 – Модель McKinsey 7S

Джерело: сформовано автором за даними [29].

На рис. 1.8 показано, що модель McKinsey 7S базується на взаємодії семи організаційних елементів. Її логіка полягає не в аналізі кожного елемента окремо, а у встановленні його контексту. Це важливо для вивчення організаційної культури, оскільки культура не обмежується виключно цінностями, місіями чи корпоративними правилами. Вона проявляється в тому, як організація функціонує у повсякденній роботі.

Спільні цінності в цій моделі слугують ядром організаційної культури. Вони визначають, які принципи вважаються важливими, які моделі поведінки

підтримуються керівництвом та які очікування формуються від співробітників. Однак самих цінностей недостатньо. Вони повинні бути підтверджені структурою управління, системою комунікації, процесами прийняття рішень, стилем керівництва, рівнем кваліфікації персоналу та фактичними умовами праці.

Практична цінність моделі McKinsey 7S полягає у виявленні внутрішніх дисбалансів між заявленими культурними рекомендаціями та фактичною системою управління. Наприклад, компанія може декларувати відкритість до ініціативи, але підтримувати жорстку ієрархію, слабкий зворотний зв'язок та низьку участь співробітників у прийнятті рішень. У цьому випадку цінності не підкріплюються практикою, а організаційна культура формується суперечливим чином. Модель допомагає зрозуміти, чи підтримують стратегія, структура, системи, стиль керівництва, персонал та компетенції цінності, які компанія прагне встановити у своїй культурі. Саме тому модель є актуальною для сучасного аналізу організаційного розвитку, де культура розглядається не ізольовано, а як частина загальної системи управління компанією [23; 24; 29].

Узагальнюючи розглянуті підходи до оцінки організаційної культури, можна зробити висновок, що якісні методи дозволяють виявити причини поведінки співробітників, а кількісні методи забезпечують вимірюваність результатів, а комбінований підхід дозволяє пов'язати зміст аналізу із порівняльністю отриманих даних. Структуровані опитування та шкала Лайкерта також мають практичне значення, оскільки дозволяють фіксувати сприйняття співробітниками комунікації, довіри, участі, відкритості до змін та відповідність між заявленими цінностями та досвідченою практикою. OSAI допомагає визначити домінуючий тип культури та бажаний напрямок розвитку. Модель Д.Денісона дозволяє пов'язати культурні характеристики з участю співробітників, узгодженістю внутрішніх процесів, адаптивністю та стратегічною місією організації. Модель McKinsey 7S доповнює ці підходи, оскільки показує, що культура не існує ізольовано від інших елементів. Вона є результатом взаємодії між стратегією, структурою, системами, стилем керівництва, людьми, здібностями та спільними цінностями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БРАМА-Р» ТА РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Брама-Р» та середовища його функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «БРАМА-Р» (далі – ТОВ «Брама-Р»), працює на ринку України з 2009 року. Компанія зарекомендувала себе як постачальник повного циклу професійного обладнання, технічних рішень та витратних матеріалів для промисловості та торгівлі.

В рамках стратегічного розвитку та диверсифікації компанія створила два основні бізнес-підрозділи: «Брама-Р», свій традиційний бізнес-підрозділ, та Lfood, перспективний новий сегмент. На початку основний вектор був зосереджений на бізнес-підрозділі «Брама-Р», спеціалізуються на продажі, встановленні та обслуговуванні автоматичних воріт, дверних систем та складської техніки. Клієнтська база компанії включає великі торговельні мережі та об'єкти інфраструктури, зокрема Сільпо, NOVUS, WOG, Епіцентр, а також аеропорт Бориспіль, Національний спортивний комплекс «Олімпійський» та медичні заклади, зокрема клініку «Медіком». Бізнес-підрозділ «Брама-Р» продовжує існувати, але оновлена стратегія розвитку компанії зосереджена на більш перспективних ринках. У 2019 році, у відповідь на динамічне зростання попиту в харчовій промисловості, було запущено проєкт Lfood.

Наразі бізнес-підрозділ Lfood є основою бізнес-моделі ТОВ «Брама-Р». Цей підрозділ зосереджений на наданні комплексної підтримки підприємств сегменту HoReCa. Продукція Lfood спеціалізується на постачанні професійного обладнання, сучасного інвентарю, що відповідає вимогам НАССР та міжнародним стандартам

ISO [35]. Такий підхід дозволяє компанії диверсифікувати свій бізнес, охоплюючи різні галузеві ніші, забезпечуючи стабільний та передбачуваний грошовий потік.

Враховуючи диверсифікацію діяльності та розвиток бізнес-підрозділу Lfood, види діяльності ТОВ «Брама-Р», згруповані за кодами КВЕД (табл. 2.1), відображають багатoproфільний характер функціонування підприємства.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ТОВ «Брама-Р»

Основний вид діяльності
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності
46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами
95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання
46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Джерело: сформовано автором за даними [36]

Наведені у табл.2.1 види діяльності ТОВ «Брама-Р» засвідчують багатовекторний характер функціонування діяльності компанії та охоплюють оптову та роздрібну торгівлю, брокерську діяльність, виробництво металевих конструкцій, технічне обслуговування є супутні сервісні послуги. Така структура дозволяє надавати широкий спектр продуктів і послуг і створює умови для розширення ринків збуту, підвищення гнучкості компанії та зміцнення її конкурентних позицій.

Впровадження багатовекторної стратегії розвитку ТОВ «Брама-Р» чітко простежується у діяльності бізнес-підрозділу Lfood. Даний підрозділ здійснює постачання професійного обладнання для підприємств харчової промисловості та сектору HoReCa. Асортимент продукції формується на основі прямої співпраці з

провідними світовими виробниками. Це дає змогу задовольняти ключові потреби ринку у високоякісному обладнанні, що відповідає стандартам НАССР.

Аналіз структури продажів показує, що найбільша частка доходу припадає на спеціалізоване приладдя для м'ясопереробної галузі. Провідні позиції в цій категорії займає німецький бренд DICK (зокрема серія ErgoGrip). Гігієнічний інвентар (Vikan) та засоби індивідуального захисту (Dunlop) також формують значну частку доходу. Це підтверджує орієнтацію підприємства на комплексне обслуговування. Крім того, спостерігається розширення діяльності у суміжних сегментах ринку. Характеристику основних виробників-партнерів наведено в (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика основних виробників-партнерів підрозділу Lfood

Бренд	Країна	Основний продукт
DICK	Німеччина	Професійні ножі (обвалювальні, жилувальні), мусати, заточувальні верстати.
Vikan	Данія	Професійний прибиральний інвентар за стандартами НАССР (щітки, згони).
Dunlop	Нідерланди	Спеціалізоване робоче взуття (чоботи для харчових виробництв).
Bobet	Франція	Пристрої для заточування ножів (SHARP'EASY), захисний одяг.
Icel	Португалія	Професійні та кухонні ножі середнього цінового сегмента.
Stalgast	Польща	Кухонне обладнання а інвентар для професійних кухонь (HoReCa).
Ecolab	США/ЄС	Професійні миючі та дезінфікуючі засоби.
Manulutex	Франція	Кульчужні рукавиці та фартухи для захисту від порізів.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

За даними, наведеними в табл. 2.2, можна зробити висновок, що ТОВ «Брама-Р» сформувало стабільну систему партнерських відносин із провідними міжнародними виробниками. Представлені бренди охоплюють різні сегменти професійного обладнання - від ножів і заточувальних систем до мийних засобів. Це демонструє комплексний підхід компанії до формування асортименту продукції та орієнтацію на потреби клієнтів у харчовій промисловості та готельному бізнесі. Водночас, така партнерська структура забезпечує компанії конкурентні переваги,

зокрема завдяки високій якості продукції та впізнаваності брендів-партнерів. Наявність європейських та міжнародних виробників у каталозі продукції підвищує рівень довіри з боку споживачів.

Важливим елементом діяльності Lfood є створення широкого та структурованого асортименту продукції. Асортимент включає як основні (базові) інструменти для виробничих процесів, так і спеціалізоване обладнання для професійного використання.

Таблиця 2.3 – Структура асортименту продукції бренду Lfood

Асортиментна група	Характеристика	Орієнтована частка у продажах, %
Ріжучий інструмент	Професійні ножі для м'яса, риби та сиру; ножі для обвалювання та жилювання; сокири; тесаки.	32
Захисний одяг і взуття	Спеціалізоване робоче взуття; захисні металеві вироби; фартухи; одноразовий та багаторазовий одяг.	16
Санітарно гігієнічний інвентар	Щітки різного типу; інвентар для миття підлоги; водозгони; тримачі; господарські ємності; мопи та серветки.	17
Посудомийне обладнання	Професійні посудомийні машини; обладнання для сушіння та полірування посуду	7
Обладнання для барної зони	Пристрої для приготування напоїв; льододробарки; кавові апарати; коктейльні міксери; охолоджувачі; блендери	5
Пакувальне обладнання	Вакуумні пакувальники; апарати для запаювання; пакувальні системи	5
Холодильна техніка	Холодильні та морозильні шафи; холодильні столи; обладнання для виробництва льоду	8
Теплове обладнання	Грилі; вафельниці; дегідратори; супниці; марміти; варильні котли; обладнання для приготування пасти	10

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів компанії.

Згідно з табл. 2.3, найбільшу частку доходів Lfood складають ріжучі інструменти (32%). Це пов'язано зі спеціалізацією компанії на постачанні професійних ножів та інструментів для обвалювання, потрошіння, нарізання та попередньої обробки продуктів для харчової промисловості. Висока частка цієї групи товарів також пояснюється регулярною потребою клієнтів у заміні, модернізації та професійному обслуговуванні ріжучих інструментів. Значну частку доходів складає гігієнічне обладнання (17%), а також захисний одяг та взуття

(16%). Це свідчить про те, що Lfood зосереджується не лише на постачанні обладнання, але й на комплексному оснащенні виробничих процесів відповідно до вимог безпеки, гігієни та охорони праці. Ці категорії товарів користуються стабільним попитом у м'ясокомбінатів, ресторанів, торгових мереж та інших клієнтів у сфері гостинності. Інші групи товарів, зокрема обладнання для опалення, охолодження, миття посуду, пакування та бару, хоча й становлять меншу частку від загального доходу, відіграють значну роль у формуванні загального асортименту продукції компанії. Існування цих категорій дозволяє Lfood позиціонувати себе не як спеціалізованого продавця окремих товарів, а як постачальника рішень для професійних кухонь, виробництва продуктів харчування та сектору HoReCa.

Бренд Lfood має складський відділ, який відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Ефективність роботи складу значною мірою залежить від якості обслуговування та безперервного постачання товарів. Склад захищений від вологості, щоб запобігти псуванню продукції. Забезпечується належний рівень чистоти та порядку, що відповідає вимогам зберігання харчової промисловості. Для ефективної роботи використовується сучасне технічне обладнання, зокрема стелажні системи, автоматичні двері та обладнання для завантаження та розвантаження. Ключовою особливістю є швидке оновлення запасів. Завдяки прямому імпорту та встановленим процедурам доставки, продукція регулярно оновлюється та не залишається на складі протягом тривалого часу. Це забезпечує якість продукції та відповідає вимогам клієнтів. Загальна чисельність працівників в складському відділі становить чотири особи. Організаційна побудова складського відділу базується на чіткій регламентації функцій, що дозволяє штату з чотирьох фахівців успішно реалізовувати складні багатозадачні цикли. Завдяки вдосконаленим алгоритмам взаємодії забезпечується висока швидкість обробки вантажів та стабільність логістичних операцій підрозділу[35].

Компанія зосереджена на співпраці з корпоративними клієнтами, окрім не лише здійснювати реалізацію продукції, прагне надавати комплексні технологічні рішення. Такий підхід поєднує доставку продукції з професійним технічним

консалтингом та логістичною підтримкою. Це дозволяє задовольняти потреби клієнтів і формувати довгострокові партнерські відносини. З огляду на це, діяльність Lfood базується на стратегії комплексного обслуговування клієнтів, що забезпечує стабільність бізнес-моделі навіть за мінливих ринкових умов.

Організаційна структура управління ТОВ «Брама-Р» характеризується чіткою ієрархічною системою. Обов'язки розподілені між відділами відповідно до основних завдань, що оптимізує робочі процеси та уникає дублюванню функцій.

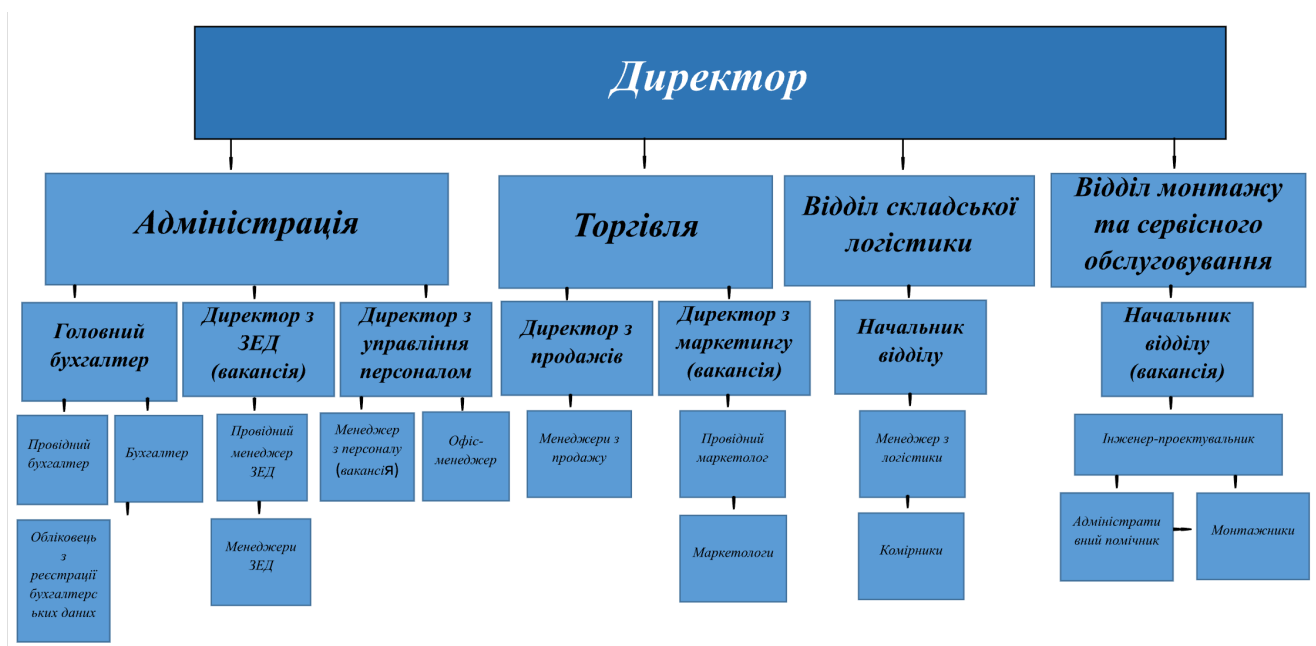


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Брама-Р»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства.

За даними, поданими на рис.2.1, можна дійти висновку, що з точки зору розвитку організаційної культури, ця структура формує основу для ефективної системи внутрішніх комунікацій та професійних цінностей компанії. Чіткий розподіл функцій між організаційними підрозділами, зокрема в логістиці та продажах, посилює відповідальність співробітників та зміцнює управлінську дисципліну. Водночас, лінійно-функціональна структура управління вимагає розвитку горизонтальних зв'язків між підрозділами. Це забезпечує узгоджені дії співробітників та підвищує ефективність виконання спільних завдань.

Загалом, така організація створює умови для подальшого вдосконалення корпоративної культури. Особливо помітно в посиленні взаємодії в команді,

покращенні координації діяльності та більшій участі співробітників в управлінських процесах компанії. Разом з тим, ефективність внутрішньої організації та стабільність цінностей компанії «Брама-Р» є вирішальними факторами адаптації компанії до сучасних ринкових умов.

Оцінка внутрішньої бази розвитку бренду Lfood вимагає аналізу фінансового стану компанії. Ключові фінансові показники дозволяють визначити, чи має компанія достатньо ресурсів для підтримки обраного напрямку розвитку, оновлення бізнес-процесів та подальшого вдосконалення системи управління.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Брама-Р» за 2022-2024 роки

Показники/Рік	2022	2023	2024	Темп приросту 2023/2022, %	Темп приросту 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	58 272,8	77 747,3	108 994,2	+33,4	+40,2
Чистий прибуток, тис.грн	2 771,8	5 023,3	6 759,4	+81,2	+34,6
Загальна сума активів, тис.грн	36 224,5	49 010,1	45 720,6	+35,3	-6,7
Власний капітал, тис.грн	4 466,4	9 489,7	16 249,1	+112,5	+71,2
Поточні зобов'язання, тис.грн	29 851,3	37 911,0	29 213,3	+27,0	-22,9
Запаси, тис.грн	20 857,9	30 836,4	29 686,4	+47,8	-3,7
Грошові кошти, тис.грн	1 802,6	1 000,3	2 364,5	-44,5	+136,4

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Згідно з табл. 2.2, фінансово-економічні показники ТОВ «Брама-Р» демонструють позитивні темпи зростання за період 2022–2024 років. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 58 272 800 гривень у 2022 році до 108 994 200 гривень у 2024 році. Найбільше зростання зафіксовано у 2024 році, коли чистий дохід збільшився на 40,2% порівняно з 2023 роком. Динаміка чистого прибутку також

позитивна. Він збільшився на 81,2% у 2023 році та на 34,6% у 2024 році. Це свідчить про здатність компанії не лише збільшувати обсяги продажів, а й забезпечувати прибутковість своєї діяльності. Водночас зменшення загальних активів на 6,7% у 2024 році не обов'язково є негативним, оскільки супроводжується збільшенням власного капіталу та зменшенням поточних зобов'язань.

Особливо важливим показником є збільшення власного капіталу. У 2023 році темп зростання становив 112,5%, а у 2024 році – 71,2%. Водночас короткострокові зобов'язання у 2024 році зменшилися на 22,9%. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості компанії та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань. Станом на 30 вересня 2025 року чистий обсяг продажів склав 79 678 900 гривень, чистий прибуток – 4 760 200 гривень, а власний капітал – 21 009 400 гривень. Таким чином, фінансові результати ТОВ «Брама-Р» підтверджують наявну ресурсну базу для подальшого розвитку бренду Lfood. Зростання продажів, прибутку та власного капіталу створює умови для інвестицій у розширення асортименту продукції, логістичних процесів, обслуговування клієнтів та методів внутрішнього управління.

Позитивний фінансовий розвиток ТОВ «Брама-Р» підтверджує наявну ресурсну базу для розвитку Lfood. Однак, стійкість цього розвитку залежить не лише від внутрішніх ресурсів компанії. Конкурентне середовище також відіграє вирішальну роль.

Lfood працює у сфері професійного обладнання, інвентарю та витратних матеріалів для харчового виробництва, HoReCa, роздрібної торгівлі та переробної промисловості. У цьому секторі клієнти враховують не лише ціну. Якість продукції, швидкість доставки, наявність продукції, експертні консультації та надійний сервіс є для них однаково важливими.

Аналіз безпосереднього оточення Lfood було проведено за допомогою моделі п'яти сил М. Портера. Ця модель дозволяє оцінити вплив конкурентів, клієнтів, постачальників, нових учасників ринку та товарів-замінників на компанію.

Таблиця 2.5 – Аналіз близького конкурентного середовища бренду Lfood за моделлю п'яти сил М. Портера

Конкурентна сила	Прояв у діяльності	Рівень впливу	Обґрунтування
Конкуренція між наявними учасниками ринку	Ринок заповнений постачальниками професійного обладнання, сантехніки, порцеляни та комплексних рішень для HoReCa. До основних конкурентів можна віднести Accord Group, System4 Group, «Новий Проект», Gastroshop і HoReCa Equipment.	Високий	Конкуренція висока. Клієнти можуть порівнювати ціни, асортимент продукції, обслуговування, умови доставки та наявність продукції. Перевага Lfood полягає в їхній спеціалізації в професійному секторі, імпорتنій галузі та ретельному врахуванні потреб клієнтів.
Загроза появи нових конкурентів	Нові гравці можуть вийти на ринок через онлайн-торгівлю або впровадження окремих груп товарів.	Середній	Почати продавати окремі товари відносно легко. Однак, щоб повноцінно конкурувати з Lfood, потрібно мати складські запаси, надійних постачальників, досвід імпорту та довіра корпоративних клієнтів.
Ринкова сила постачальників	Бренд співпрацює з міжнародними виробниками професійного обладнання, інструментів, гігієнічного інвентарю та захисного одягу.	Високий	Імпортні бренди підвищують якість асортименту продукції та довіру клієнтів. Водночас така модель створює залежність від валютного курсу, логістики, термінів доставки та цін виробників.
Ринкова сила покупців	Основними клієнтами є підприємства харчової промисловості, торговельні мережі та професійні кухні.	Середньо-високий	Корпоративні клієнти часто порівнюють кількох постачальників. Вони очікують якісної продукції, швидкої доставки, консультацій та гнучких умов співпраці. Це збільшує їхній вплив на компанію.
Загроза товарів-замінників	Дешевші альтернативи, загальна побутова техніка, товари з роздрібних магазинів або подальше використання старих запасів можуть служити заміною.	Середній	Деякі клієнти обирають дешевші продукти з економічних міркувань. Однак безпека, якість, ергономіка та дотримання санітарних норм також є вирішальними для професійного виробництва харчових продуктів.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства.

Даний аналіз близького конкурентного середовища показує, що найбільший вплив на бренд мають три фактори: конкуренція між ustalеними гравцями ринку,

вплив постачальників та вплив клієнтів. Це пояснюється B2B специфікою діяльності підрозділу. У цьому сегменті клієнти очікують професійної підтримки на додаток до продукції. Прямими конкурентами Lfood є компанії, що займаються професійним обладнанням для громадського харчування та виробництва продуктів харчування. Accord Group, System4 Group, «Новий Проект», Gastroshop та HoReCa Equipment пропонують обладнання, складські приміщення, прилавки або комплексні рішення з обладнання для бізнесу. Деякі також пропонують консалтингові, дизайнерські або сервісні послуги. Це посилює конкурентний тиск на Lfood.

Конкурентна позиція бренду залежить не лише від широти асортименту продукції. Вирішальне значення також мають швидкість обробки замовлень, якість обслуговування клієнтів, наявність товару та координація між підрозділами. Тому постійний розвиток організаційної культури є ключовою умовою конкурентоспроможності ТОВ «Брама-Р».

Нині ринок обладнання для харчової промисловості в Україні перебуває у процесі поступового відновлення та має великі перспективи для зростання. Зростання попиту в даному сегменті зумовлене інтенсифікацією діяльності підприємств харчової галузі та сфери гостинності, що актуалізує потребу в модернізації їхньої матеріально-технічної бази. Процес європейської інтеграції України мотивує вітчизняних виробників до впровадження стандартів НАССР та ISO, що автоматично збільшує попит на високотехнологічне та сертифіковане обладнання. Ринок харчового обладнання в Україні наразі поступово відновлюється та має потенціал для подальшого зростання. Попит у цьому секторі пов'язаний з активізацією діяльності в харчовій промисловості та громадському харчуванні, що підвищує потребу в модернізації їхньої логістичної інфраструктури. Процес європейської інтеграції України також мотивує українські компанії до впровадження стандартів НАССР та ISO, що ще більше підвищує попит на сертифіковане обладнання, професійне обладнання та професійні гігієнічні засоби. На діяльність Lfood впливають не лише конкуренція та

постачальники. Макроекономічні умови, регуляторні вимоги, соціальні зміни та технологічний прогрес на ринку також відіграють значну роль.

Таблиця 2.6 – PESTLE-аналіз зовнішнього середовища бренду Lfood

Фактор	Прояв фактора	Характер впливу	Рівень впливу	Обґрунтування
Політичний	Воєнний стан, логістичні затримки, ризики на кордоні	Змішаний	Високий	Політичний тиск щодо безпеки харчових продуктів стимулює попит. Незважаючи на воєнні ризики, логістичні затримки та ризики на кордоні, попит на сертифіковане обладнання залишається стабільним, оскільки це критично важлива вимога для клієнтів для офіційного працевлаштування.
Економічний	Інфляція, курс валют, подорожання імпорту	Змішаний	Високий	Незважаючи на дорогий імпорт та інфляцію, фінансові звіти бізнес-підрозділу демонструють зростання. Це можна пояснити переходом клієнтів на довговічне обладнання, що в довгостроковій перспективі знижує експлуатаційні витрати порівняно з дешевшими альтернативами.
Соціальний	Дефіцит персоналу, увага до безпеки праці	Переважно позитивний	Помірний	Соціальний фактор відіграє вирішальну роль через нестачу кваліфікованих працівників у галузі. Компанії інвестують у професійне обладнання, щоб утримати своїх працівників завдяки покращенню умов праці та ергономіки, що безпосередньо впливає на зростання продажів продукції.
Технологічний	Модернізація харчових виробництв	Позитивний	Високий	Зростання регуляторних вимог у сфері безпеки харчових продуктів сприяє зростанню ринкового попиту. Незважаючи на значні логістичні перешкоди та ризики на кордонах, інтерес до сертифікованого обладнання залишається стабільним, оскільки його наявність є вирішальною передумовою для легітимізації підприємницької діяльності та дотримання галузевих стандартів.
Правовий	Вимоги НАССР, санітарно-гігієнічні норми	Позитивний	Високий	Законодавчі та галузеві вимоги формують стабільний попит на сертифіковане обладнання, інвентар, засоби очищення та товари для дотримання виробничої гігієни. Це напряму відповідає спеціалізації Lfood.
Екологічний	Довговічність обладнання, безпечні, раціональне використання ресурсів	Помірно позитивний	Помірний	Екологічні вимоги поступово впливають на вибір професійних клієнтів. Перевагу отримують довговічні товари, якісні мийні засоби та інвентар, що допомагає зменшувати виробничі втрати й підтримувати безпечні умови роботи.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства.

Результати PESTLE-аналізу показують, що зовнішнє середовище має неоднозначний вплив на бренд Lfood. Основні ризики походять від політичних та економічних факторів. Воєнні ризики, затримки в ланцюжку поставок, коливання обмінного курсу та зростання вартості імпорту можуть ускладнити доставку продукції та вплинути на кінцеву ціну. Водночас зовнішнє середовище пропонує Lfood значні можливості для зростання. Потреби в модернізації в харчовій та готельній індустрії підтримують попит на професійне обладнання, ріжучі інструменти та засоби захисту та гігієни. Технологічні та правові фактори мають особливе значення, оскільки вони пов'язані з модернізацією виробничих процесів та дотриманням вимог безпеки харчових продуктів.

Соціальні та екологічні фактори мають помірний, але стабільний вплив. Вони пов'язані з підвищеною увагою до умов праці, особистої безпеки, ергономіки інструментів, сталого розвитку обладнання та ефективного використання ресурсів. Для Lfood це можливість зміцнити свої конкурентні позиції завдяки високоякісному асортименту продукції та всебічній підтримці професійних клієнтів.

Загалом, PESTLE-аналіз підтверджує, що бренд Lfood відповідає умовам для подальшого розвитку. Водночас, прибутковість залежить від стабільності імпорту, купівельної спроможності клієнтів, темпів модернізації в харчовій промисловості та здатності компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Тенденції розвитку ринку професійного обладнання та витратних матеріалів для харчової промисловості в Україні нечіткі. Однак ринок не можна оцінити як таким, що стрімко зростає. Більш точною оцінкою є поступове відновлення з чітко визначеними зонами зростання. Основним рушієм попиту є харчова промисловість. За даними Міністерства економічного розвитку, виробництво продуктів харчування було одним із секторів, які найбільше сприяли розвитку виробничого сектору у 2024 році. Зростання підтримувалося споживчим попитом та експортом певних видів продукції. Найвищі показники зафіксовані у виробництві олії, переробці фруктів та овочів, борошномельно-зерновій продукції, кормах для

тварин та напоях [30]. Створює попит на професійне обладнання, складські приміщення та витратні матеріали для Lfood. Це стосується, зокрема, продуктів для переробки продукції, гігієни, упаковки, зберігання та професійного прибирання. На офіційному сайті Lfood також наголошується, що компанія постачає продукцію на виробничі потужності, до супермаркетів, ресторанів, ресторанів швидкого харчування, шкіл, лікарень та інших установ, які потребують сертифікованих складських приміщень.

Однією тенденцією є посилення вимог до гігієни та безпеки харчових продуктів. НАССР, кольорове зонування інвентарю, запобігання перехресному забрудненню та використання матеріалів, стійких до дезінфекції, стають все більш важливими для харчової промисловості та компаній громадського харчування. Це підвищує попит на професійні гігієнічні складські приміщення.

Ще одним напрямком є попит на обладнання, яке підвищує ефективність виробничих процесів. Наприклад, вакуумне пакування впливає не тільки на зберігання продукції, але й на економічну ефективність процесу, а також на якість та стабільність виробництва. Для клієнтів Lfood це означає, що їм потрібно зосередитися не лише на придбанні продукту, але й на практичних результатах його використання. Водночас, розвиток ринку гальмується військовими ризиками, валютними коливаннями, вартість імпорту та логістичні затримки. Ці фактори безпосередньо впливають на імпортерів, ускладнюючи планування запасів, ціноутворення та виконання замовлень.

Таким чином, ринок професійного обладнання та витратних матеріалів для харчової промисловості не стагнує. Він поступово відновлюється та демонструє помірний потенціал зростання. Найбільш перспективними напрямками пов'язані з гігієною, професійною обробкою продукції, упаковкою, ергономікою та комплексною обладнанням для клієнтів. Для ТОВ «Брама-Р» це відкриває можливості для подальшого розвитку Lfood, але також підвищує вимоги до внутрішньої координації, обслуговування та швидкості співпраці з клієнтами.

Аналіз показує, що компанія має сформовану основу для подальшого розвитку. Це забезпечується багаторічним професійним досвідом, розширенням

харчового підрозділу, співпрацею з міжнародними виробниками, широким асортиментом продукції та позитивними фінансовими показниками. Водночас, успіх компанії залежить від якості її внутрішньої організації. Координація між відділами, своєчасна обробка запитів, надійний сервіс, мотивація співробітників та низька плинність кадрів залишаються найважливішими факторами.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз ТОВ «Брама-Р»

S	W
- Досвід роботи на ринку України з 2009 року - Розвиток бізнес-підрозділу Lfood у професійному B2B-сегменті - Співпраця з міжнародними виробниками обладнання, інвентарю та витратних матеріалів - Широкий асортимент продукції для харчової промисловості, HoReCa та торговельних підприємств - Позитивний фінансовий розвиток у період 2022–2024 років	- Залежність від імпортних постачальників і валютного курсу - Чутливість до логістичних затримок та термінів доставки - Потреба в посиленій координації між відділами продажів, складування, обслуговування клієнтів та адміністрації. - Якість обслуговування значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх процесів. - Недостатня стандартизація окремих HR-процесів та внутрішніх систем стимулювання - Обмежений розвиток горизонтальної взаємодії в лінійно-функціональній структурі
O	T
- Поступове відновлення ринку професійного обладнання для харчової промисловості та готельно-ресторанного сектору - Попит на сертифіковану продукцію, гігієнічний інвентар та професійне обладнання зростає. - Асортимент продукції Lfood розширився за рахунок нових товарних категорій - Зміцнення продажів B2B завдяки комплексному обслуговуванню клієнтів - Використання досвіду співробітників як конкурентної переваги - Розвиток культури сервісу, відповідальності та клієнтоорієнтованості	- Зростання конкуренції з боку спеціалізованих постачальників та онлайн-магазинів - Вищі витрати на імпортну продукцію через валютні коливання - Перебої з логістикою, затримки на кордонах та нестабільність в постачанні - Зниження кредитоспроможності деяких корпоративних клієнтів - Ризик погіршення якості обслуговування через відсутність внутрішньої координації - Плинність персоналу та зниження задоволеності через недостатню мотивацію

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу діяльності підприємства.

Подані в табл.2.7 результати проведеного SWOT-аналізу показують, що ТОВ «Брама-Р» має достатній потенціал для подальшого розвитку. Сильні сторони компанії пов'язані з досвідом роботи, розвитком Lfood, широким асортиментом

продукції, міжнародними партнерами та позитивною фінансовою динамікою. Це створює основу для зміцнення позицій компанії у професійному секторі B2B. Водночас, слабкі сторони мають переважно організаційний характер. Найбільш помітними є потреба в кращій координації між відділами, стандартизація HR-процесів, розробка стимулів та посилення горизонтальної взаємодії. Ці аспекти впливають на якість послуг, швидкість роботи з клієнтами та здатність компанії використовувати ринкові можливості.

Зовнішнє середовище створює можливості для розвитку Lfood. Однак їх реалізація залежить від внутрішньої стабільності компанії. Особливе значення мають мотивація персоналу, плинність кадрів, якість комунікації та готовність відділів діяти скоординовано.

Таким чином, можна зазначити, що ТОВ «Брама-Р» має міцну основу для подальшого зростання. Однак це зростання все більше залежить від якості її внутрішньої організації. Компанія працює на ринку з 2009 року, має сформовану клієнтську базу, співпрацює з міжнародними виробниками та поступово розширює свій бізнес-підрозділ Lfood у сфері професійного обладнання, інструментів, засобів гігієни та витратних матеріалів для харчової промисловості та сектору HoReCa. Позитивна динаміка фінансових показників за період 2022-2024 років підтверджує, що компанія не лише зберегла стабільність у складні часи, але й має ресурси для подальшого зростання. Водночас, результати аналізу зовнішнього середовища показують, що компанія має високу залежність від імпорту та схильна до коливань обмінного курсу, логістичних ризиків та конкурентного тиску. Однак ринок ще не насичений: Lfood продовжує мати можливості завдяки модернізації виробництва продуктів харчування, розвитку сектору HoReCa та підвищеним вимогам до гігієни та безпеки продукції. Ці тенденції можуть підтримати попит на професійне обладнання, інструменти та спеціалізовані рішення для корпоративних клієнтів. Водночас, подальше зміцнення ринкових позицій компанія не може базуватися виключно на асортименті продукції, партнерських відносинах чи фінансових результатах. Незважаючи на те, що лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл завдань, якісна горизонтальна співпраця має вирішальне значення

для ефективної роботи у сферах продажів, складського зберігання, логістики, сервісу та адміністрування. Тому найважливішими внутрішніми питаннями залишаються міжвідомча координація, швидкість комунікації, мотивація співробітників, зниження плинності кадрів та створення спільного розуміння цілей компанії. Це безпосередньо пов'язує результати організаційно-економічного аналізу з необхідністю подальшого аналізу корпоративної культури.

2.2 Діагностика організаційної культури ТОВ «Брама-Р» та ідентифікація ключових проблем її розвитку

Комплексна діагностика організаційної культури ТОВ «Брама-Р» у рамках даного дослідження базується на поєднанні методів якісного та кількісного аналізу. Емпіричною основою дослідження стали результати опитування персоналу (вибірка: 16 осіб, що відповідає 64% від загальної кількості штату), а також авторські спостереження. Анкету, використану для проведення діагностики організаційної культури, подано у Додатку Б. Метою даного етапу є визначення поточного стану культурного середовища та виявлення деструктивних факторів, що перешкоджають розвитку компанії, особливо в контексті реалізації проекту Lfood.

Основною метою діагностичної оцінки було визначення типу організаційної культури. Теоретичною основою для інтерпретації результатів обрано рамочну конструкцію конкуруючих цінностей та відповідний інструментарій OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона та Р. Квінна. Згідно з цією методологією, аналіз зібраних даних виявив відсутність єдиного, цілісного культурного коду, який би свідчив про поточні трансформаційні процеси всередині організації.

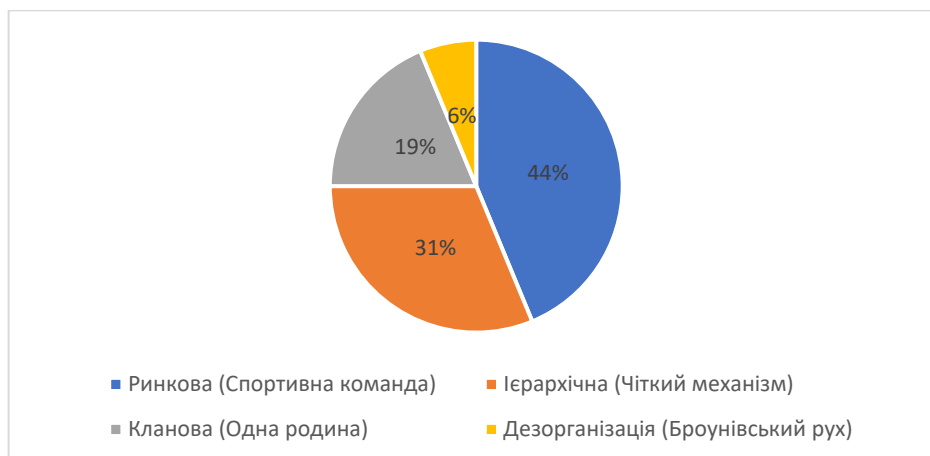


Рисунок 2.2 – Розподіл відповідей персоналу щодо типу організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування, Додаток В.

За даними, поданими на рис.2.2, видно, що найбільша частка респондентів (43,8%) класифікує ТОВ «Брама-Р» як «спортивну команду», що відповідає ринково-орієнтованому типу культури. Це відображається в сильній зосередженості на фінансових результатах, жорсткій конкуренції та швидких процесах прийняття рішень, що є вирішальним для успіху в Lfood у сегменті HoReCa. Водночас 31,3% респондентів сприймають компанію як «чіткий механізм», що свідчить про ієрархічну (бюрократичну) культуру, в якій стабільність та правила мають пріоритет. Такий розподіл підтверджує внутрішній конфлікт між динамічним розвитком нових проектів та існуючою лінійно-функціональною структурою управління. Лише 18,8% респондентів відмітили ознаки кланової культури («однієї родини»), що свідчить про зростаюче витіснення внутрішньої підтримки жорсткою зосередженістю на ключових показниках ефективності.

Переважаючими стилями керівництва в підприємстві мають виражений ситуативний характер із переважанням авторитарних рис. Як показують результати опитування, 44% співробітників стверджують, що керівництво працює орієнтовано на результат «за будь-яку ціну», що часто призводить до хаотичного робочого середовища та нечітких сфер відповідальності. Характерною рисою моделі управління компанією є значна роль особистих домовленостей та неформальних

запитів (25% відповідей), що часто скасовують формальні правила. Такий підхід створює середовище, в якому рішення сприймаються персоналом як суб'єктивні, що знижує рівень довіри до керівництва та посилюючи ієрархічні бар'єри. Важливою частиною діагностичного процесу був аналіз системи внутрішньої комунікації. Як показують результати опитування, компанія має високий рівень технічної підтримки: 87,5% респондентів (14 осіб) оцінили доступність та зрозумілість каналів комунікації (месенджер, зустрічі, CRM) як найвищий бал (рис.2.2).

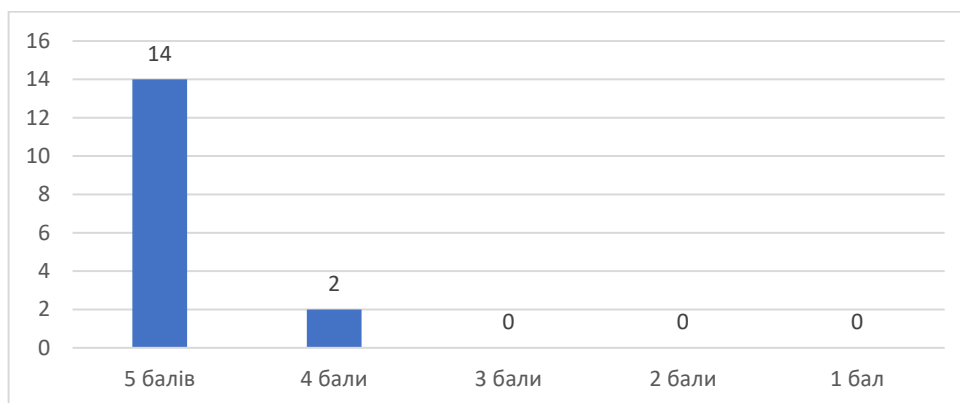


Рисунок 2.3 – Оцінка персоналом технічної доступності каналів комунікації

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування, Додаток В.

Однак, детальний аналіз відповідей на відкриті запитання в анкеті виявив значну невідповідність між технічною формою та якісним змістом взаємодій. Незважаючи на наявність інструментів, інформація часто надається неповністю або із затримками, що особливо важливо для складської логістики Lfood.

Для детального аналізу ставлення працівників до майбутнього компанії було використано шкалу Лайкерта. Це дозволило кількісно виміряти суб'єктивну впевненість працівників у стабільності свого робочого місця. Респондентів попросили вказати свою згоду з твердженнями щодо стабільності за 5-бальною шкалою. Результати опитування показують чіткий зсув відповідей у бік негативних значень.

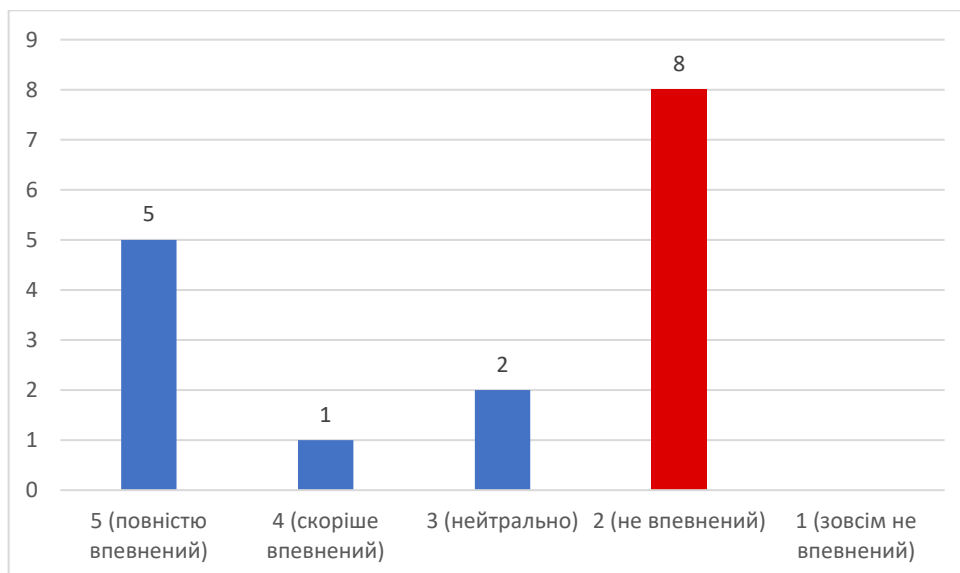


Рисунок 2.4 – Рівень впевненості працівників у стабільності ТОВ «Брама-Р» за шкалою Лайкерта

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування, Додаток В.

Аналіз рис. 2.4, виявляє суттєву розбіжність у сприйнятті стабільності: рівно 50% респондентів (8 осіб) оцінили свою впевненість лише на 2 бали. За шкалою Лайкерта такий розподіл свідчить про стан «організаційної невизначеності». Незважаючи на фінансове зростання проекту Lfood, відсутність системи внутрішніх гарантій та чіткої стратегії розвитку персоналу сприяє високій плинності кадрів та зниженню загальної ефективності організаційної культури.

Подальший аналіз результатів анкетування показує, що низька впевненість деяких працівників у стабільності робочого місця пов'язана не лише з економічними умовами, а й зі специфікою внутрішньої організації праці. Відповіді респондентів свідчать про наявність кількох взаємопов'язаних факторів: недостатньо послідовної комунікації, обмежених можливостей для професійного розвитку, нерівномірного зворотного зв'язку та впливу неформальних методів взаємодії.

Управлінські рішення в компанії значною мірою залежать від формальної ієрархії та поточних операційних завдань. Такий підхід забезпечує контроль та швидке реагування на робочі ситуації, але не завжди сприяє участі працівників в обговоренні змін. Як наслідок, деякі працівники сприймають внутрішні процеси як

недостатньо прозорі, що послаблює довіру до управлінських рішень та знижує готовність проявляти ініціативу.

Особливе значення має наявність неформальних методів взаємодії. Вони можуть допомогти у швидкому вирішенні окремих поточних проблем, але водночас послаблюють єдність правил та ускладнюють формування стабільної організаційної культури. З цієї причини подальший аналіз має бути зосереджений на причинах, що впливають на взаємодію між відділами, ініціативність персоналу та якість внутрішньої комунікації.

Результати опитування працівників ТОВ «Брама-Р» підтвердили системний характер проблем із організаційною культурою. Ці проблеми впливають не лише на систему цінностей, а й на повсякденну взаємодію, комунікацію та методи управління. Найбільш проблемними аспектами були оцінки працівниками своєї впевненості у стабільності компанії та своїй роботі. Оцінки можливостей професійного та технічного розвитку, відповідності особистих цінностей цінностям компанії, відповідності робочих пріоритетів та процесу адаптації нових співробітників також були низькими. Водночас наявність офіційних каналів комунікації була високо оцінена працівниками. Це свідчить про те, що проблема полягає не у відсутності каналів комунікації, а в їх недостатній ефективності.

За результатами опитування, 14 з 16 респондентів підтвердили, що компанія має чіткі канали комунікації. Однак оцінки ефективності та повноти отриманої інформації були нижчими. Ця невідповідність свідчить про розрив між формальною структурою комунікації та реальною якістю обміну інформацією.

Крім того, аналіз організаційної культури виявив домінування ринково-орієнтованих та ієрархічних характеристик. Це підкреслює орієнтацію компанії на результат, контроль та стандартизацію. Водночас, така модель може обмежувати ініціативу співробітників та послаблювати горизонтальну взаємодію між підрозділами.

Діаграми Ішикави дозволяють систематизувати фактори, що впливають на ефективність міжвідомчої співпраці, ініціативу співробітників та якість управлінських рішень. У процесі опитування та проведення серії поглиблених

інтерв'ю було ідентифіковано низку проблемних зон у побудові організаційної культури. До їх складу було віднесено: проблеми внутрішньої комунікації, недостатній розвиток інструментів управління персоналом, обмежені нематеріальні стимули та недостатня взаємодія з персоналом. Для з'ясування причин цих проблем було використано метод причинно-наслідкового аналізу у вигляді діаграм Ішикави, рис 2.5 та рис.2.6.

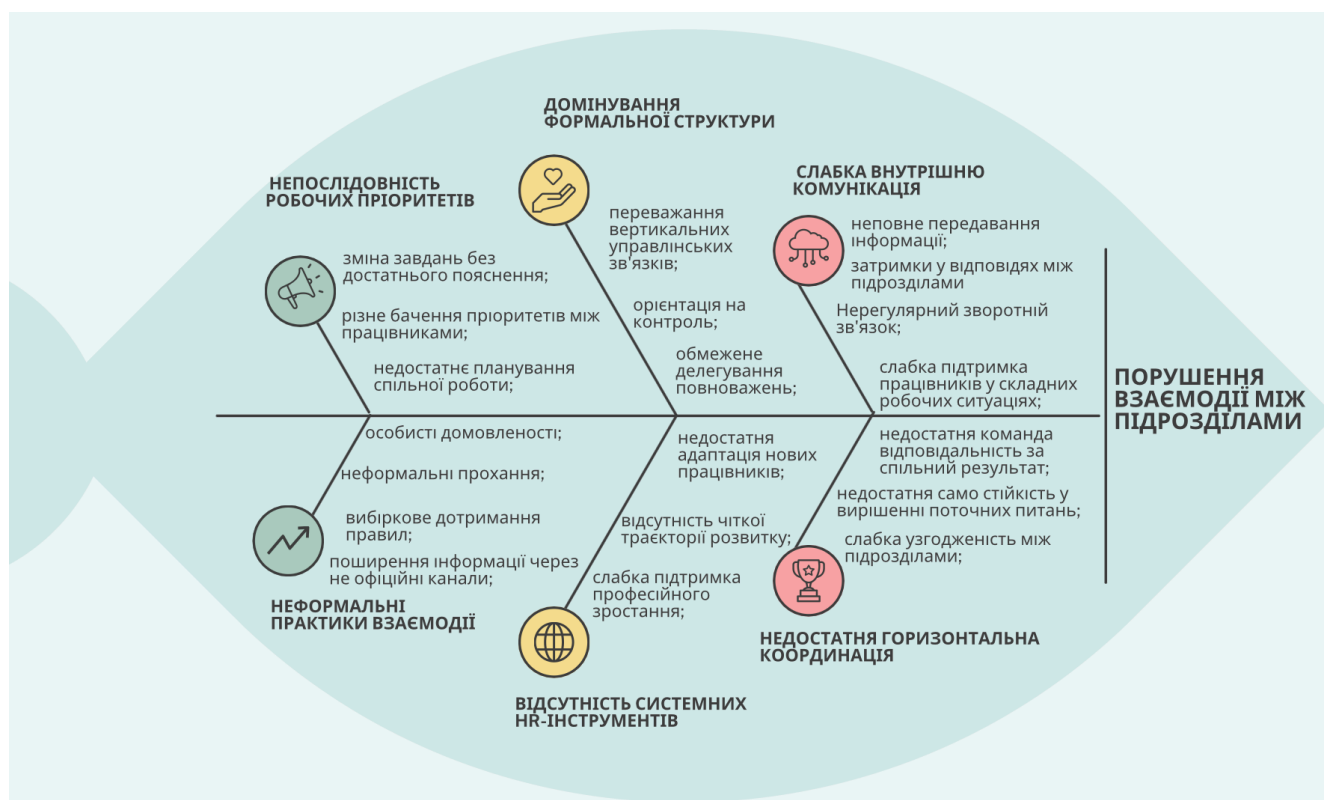


Рисунок 2.5 – Причинно-наслідкова діаграма порушення взаємодії між підрозділами

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

На рис.2.5 зображено діаграму причинно-наслідкових зв'язків, що показує зниження ефективності взаємодії між підрозділами в компанії зумовлене багатьма взаємопов'язаними факторами. Серед найважливіших – недостатня змістовна комунікація, недостатня горизонтальна координація, домінування формальної структури управління та відсутність систематичних інструментів управління персоналом. Окремим фактором є невідповідність між пріоритетами роботи та переважання неформальних методів комунікації.

Щоб визначити, як виявлені причини вплинули на результати роботи, було узагальнено спостереження, отримані під час виконання адміністративної роботи у ТОВ «Брама-Р». Особливу увагу було приділено тим ситуаціям, коли недостатня комунікація, недотримання правил та дублювання роботи безпосередньо впливали на продуктивність персоналу (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Прояви зниження ефективності взаємодії між підрозділами ТОВ «Брама-Р» за результатами емпіричного дослідження

Спостережувана ситуація	Організаційна причина	Показник ефективності, на який впливає проблема	Наслідок для роботи персоналу
Відсутність єдиного пояснення щодо процедури надсилання документів через «Нову Пошту»	Нечіткий розподіл правил між підрозділами та відсутність уніфікованої інструкції	Тривалість оформлення та відправлення типового пакета документів	Працівник витрачає додатковий час на уточнення відповідального відділу, умов оплати доставки та процесу повернення документів.
Необхідність зв'язуватися з кількома співробітниками, щоб отримати відповідь на типові запитання	Недостатня змістовність внутрішньої комунікації	Кількість додаткових уточнень для виконання одного завдання	Швидкість адміністративної роботи знижується, оскільки значна частина часу витрачається не на саму роботу, а на пошук інформації.
Передрук або відновлення документів через втрачені копії чи неправильне зберігання	Відсутність єдиного порядку обліку та зберігання документів	Частота повторної переробки документів	Спостерігається дублювання роботи, збільшується навантаження на співробітників, а також зростає ризик помилок в управлінні документами.
Наявність двох папок з однаковими документами	Дублювання функцій та погана координація між співробітниками	Кількість випадків дублювання виконаних операцій	Спостерігається дублювання роботи, збільшення робочого навантаження на співробітників та підвищений ризик помилок в управлінні документами.
Терміновий перехід від поточних завдань до накопичених документів	Невідповідність у робочих пріоритетах та несвоєчасне призначення завдань	Частота зміни пріоритетності поточних завдань	Порушується робочий ритм, знижується концентрація

			працівника та ускладнюється планування робочого часу.
Складність взаємодії з бухгалтерією щодо документів та звірок	Недостатня горизонтальна координація між адміністративними та бухгалтерськими відділами	Тривалість міжпідроздільного погодження документів	Виконання операційних завдань сповільнюється, що може затримати подальшу передачу документів замовникам або підрядникам.

Джерело: сформовано автором за результатами спостережень, проведених під час практики в ТОВ «Брама-Р».

Узагальнені спостереження в табл. 2.8 показують, що проблема внутрішньої комунікації пов'язана не лише з окремими робочими ситуаціями, а й з недостатньою стандартизацією норм організаційної культури. Перш за все, це стосується правил взаємодії між відділами, розподілу обов'язків та послідовності виконання стандартизованих адміністративних процедур. Такі недоліки відображаються на показниках ефективності роботи персоналу: тривалості обробки документів, кількості додаткових уточнень, частоті обробки матеріалів та повторення робіт.

Узагальнення цих причин чітко показує, що самі по собі формальні канали комунікації не гарантують ефективної взаємодії між підрозділами. Для підприємства важливим є не лише обмін інформацією, але й її своєчасність, повнота, чіткість та узгодженість з поточними управлінськими рішеннями. Тому виявлена проблема має не технічний, а управлінсько-культурний характер.

Порушення у взаємодії між відділами впливають не лише на координацію роботи, а й на поведінку співробітників всередині організації. У разі недостатньої координації дій, слабкої комунікації та формальних внутрішніх відносин, співробітники рідше проявляють ініціативу, уникають додаткових обов'язків та зосереджуються переважно на виконанні поточних функціональних завдань.

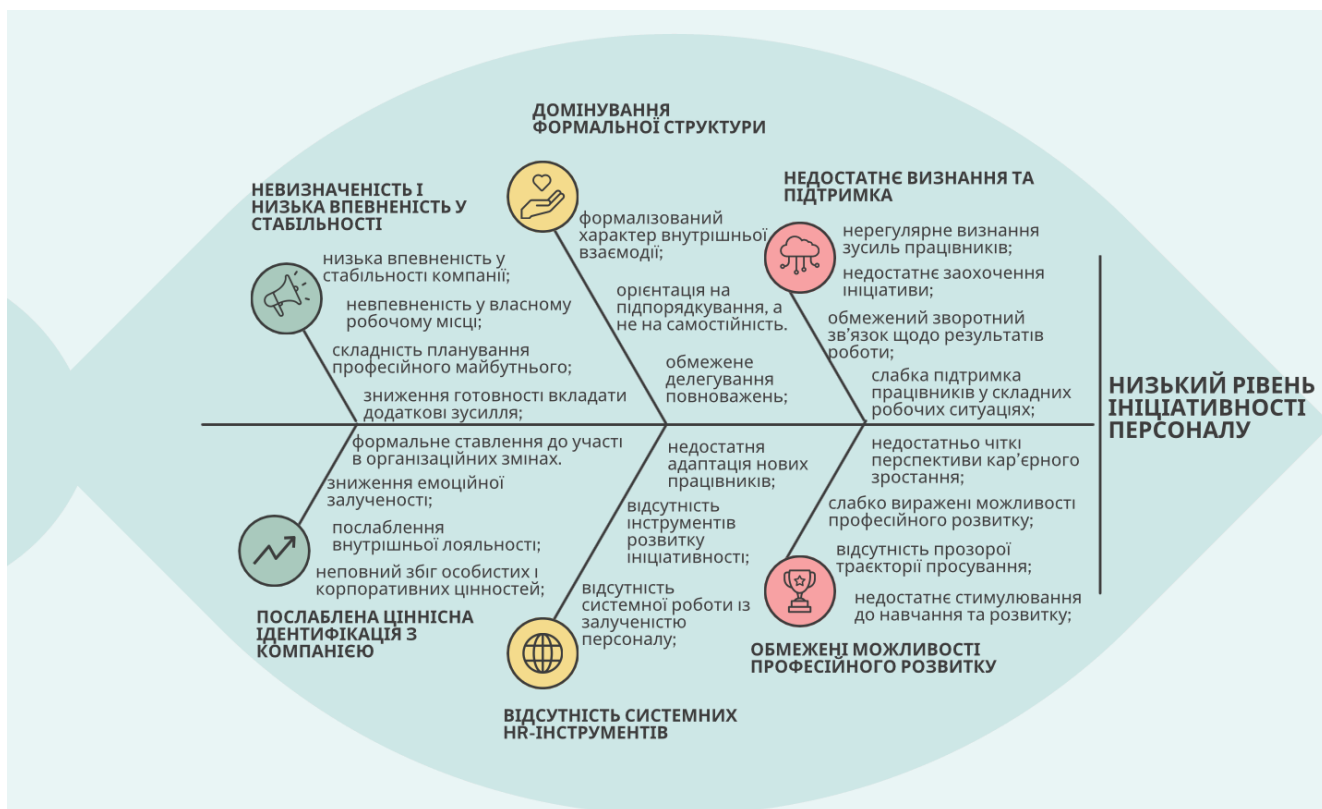


Рисунок 2.6 – Причинно-наслідкова діаграма низького рівня ініціативності персоналу ТОВ «Брама-Р»

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

За даними, поданими на рис.2.6, можна дійти висновку, що обмеження ініціативи працівників не лише погіршує їхню участь, але й зміст управлінських процесів. Найбільш суттєвими є недостатнє визнання зусиль співробітників, обмежені можливості для професійного розвитку, домінування формальної структури та відсутність системних інструментів управління персоналом. Крім того, проблема посилюється невпевненістю співробітників у стабільності компанії та ослабленою ідентифікацією цінностей з компанією.

За таких умов співробітники переважно зосереджені на виконанні поточних завдань і менш схильні проявляти ініціативу щодо вдосконалення процесів, подавати пропозиції чи брати участь у внутрішніх змінах. Це свідчить про те, що обмеження ініціативи має не індивідуальний, а системний характер і пов'язане зі станом організаційної культури компанії.

Узагальнення двох причинно-наслідкових діаграм дозволяє виявити спільну основу для виявлених проблем. Зниження ефективності взаємодії між відділами та

обмеження ініціативності персоналу мають схожі причини: недостатню системність управління організаційною культурою, що проявляється у внутрішніх комунікаціях, інструментах управління персоналом, нематеріальних стимулах та взаємодії з персоналом. Ці фактори впливають не лише на щоденну роботу співробітників, але й на якість управлінських процесів. Якщо інформація передається неповністю або із затримками, а співробітники не відчують достатньої підтримки, визнання та можливостей розвитку, управлінські рішення частіше приймаються без повного зворотного зв'язку. Це знижує їх узгодженість та послаблює внутрішню керованість компанії.

Таким чином, основною проблемою управління є те, що організаційна культура ТОВ «Брама-Р» не має системного характеру. Вона формується переважно поточними операційними завданнями, формальними структурами звітності та неформальними методами взаємодії. В результаті культура не повністю підтримує розвиток бренду Lfood, що вимагає швидкої координації, якісної комунікації, ініціативності співробітників та стабільної внутрішньої взаємодії.

У цьому контексті особливе значення має система мотивації співробітників. Вона безпосередньо впливає на те, чи просто виконує співробітник свої поточні завдання, чи займається розвитком компанії, оптимізацією процесів та підтримкою внутрішніх змін. У ТОВ «Брама-Р» система мотивації в першу чергу зосереджена на функціональності. Основна увага приділяється виконанню робочих завдань, виконанню заздалегідь визначених вимог та досягненню результатів. Хоча такий підхід підтримує дисципліну, але він не повністю сприяє довгостроковій залученості співробітників.

Згідно з результатами анкетування, співробітники загалом позитивно оцінюють наявність каналів комунікації та підтримки в окремих робочих ситуаціях. Водночас, оцінки щодо гарантій зайнятості, можливостей професійного та кар'єрного розвитку, прозорості матеріальних стимулів та відповідності особистих цінностей із цінностями компанії нижчі. Це свідчить про те, що система мотивації не повинна обмежуватися виключно оплатою праці чи бонусами. Нематеріальні стимули також важливі для культури компанії: визнання досягнень співробітників,

регулярний зворотний зв'язок, підтримка ініціатив, прозорі можливості розвитку та участь співробітників у внутрішніх змінах.

Відсутність системного підходу до таких інструментів негативно впливає на поведінку співробітників. Хоча вони можуть добре виконувати свої поточні завдання, вони не завжди відчують себе причетними до розвитку компанії. Це послаблює їхню ініціативу, знижує довіру до управлінських рішень та зменшує їхню готовність підтримувати зміни. Така ситуація є проблематичною для компанії, оскільки розвиток Lfood вимагає не лише моніторингу результатів роботи, але й активного залучення співробітників до обслуговування, комунікації та орієнтації на клієнта. Для кількісної оцінки ставлення співробітників до внутрішнього робочого середовища було розраховано індекс лояльності персоналу за логікою eNPS. Оскільки анкетування не містила прямого, класичного питання eNPS, індекс базується на розрахунку. Він був визначений за допомогою відповідей співробітників щодо стабільності роботи, підтримки, комунікації, професійного розвитку, відповідності цінностям компанії та готовності зробити внесок у зростання компанії (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка лояльності персоналу ТОВ «Брама-Р» за логікою eNPS

Група працівників	Частка, %	Характеристика відповідей
Лояльні	22	Позитивно оцінюють внутрішнє середовище, виявляють готовність підтримувати розвиток компанії та надають конструктивні пропозиції.
Нейтральні	22	Не висловлюють різко негативної оцінки, але й не демонструють високого ступеня участі в розвитку компанії.
Критично налаштовані	56	Зосереджують увагу на проблемах стабільності, комунікації, професійного розвитку, мотивації та внутрішньої залученості.

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування.

За даними табл.2.9, індекс лояльності персоналу згідно з логікою eNPS розраховано як різниця між часткою лояльних працівників та часткою критично налаштованих працівників [37]:

$$eNPS = \% \text{ лояльних працівників} - \% \text{ критичних працівників.}$$

За результатами дослідження ТОВ «Брама-Р»:

$$K = 22\% - 56\% = -34\%.$$

Отримане значення індексу становить -34% . Це свідчить про те, що критично мисляча частина персоналу перевищує лояльне ядро команди. Такий результат не означає кризову ситуацію для компанії, але свідчить про наявність зони ризику в організаційній культурі. Деякі співробітники не повною мірою пов'язують власне професійне майбутнє з розвитком компанії. Це послаблює внутрішню довіру, знижує лояльність та обмежує готовність персоналу підтримувати організаційні зміни.

Основними причинами такого результату є недостатня ефективність внутрішніх комунікацій, обмежена системність інструментів управління персоналом, слабка розвиненість нематеріальних стимулів та недостатня взаємодія з персоналом щодо внутрішніх змін. Ці чинники впливають на відчуття стабільності роботи, зрозумілості управлінських рішень, можливості професійного розвитку та готовність працівників підтримувати зміни.

Проведена діагностика показала, що організаційна культура ТОВ «Брама-Р» перебуває у стані внутрішньої трансформації. Згідно з результатами опитування, переважають ознаки ринкової культури та ієрархічної культури. Це свідчить про поєднання орієнтації на результат з високою залежністю від формальної структури управління. Така модель підтримує дисципліну та контроль, але водночас обмежує горизонтальну взаємодію, ініціативу персоналу та якість предметної комунікації.

Найбільш проблемними напрямками є внутрішні комунікації, інструменти управління персоналом, нематеріальні стимули та взаємодія з персоналом. Їхніми проявами є неповна або несвоєчасна передача інформації, недостатня системність адаптації й професійного розвитку, слабке нематеріальне визнання внеску працівників та залежність частини внутрішніх процесів від неформальних домовленостей. Компанія має офіційні канали комунікації, але вони не завжди забезпечують швидку, повну та зрозумілу передачу інформації. Основну управлінську проблему можна сформулювати так: недостатній рівень розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р», що проявляється у формалізованому характері взаємодії, обмеженій змістовній комунікації, слабкому розвитку HR-

інструментів зокрема, адаптації нових співробітників, наданні нематеріальних стимулів, зворотного зв'язку, внутрішнього визнання та збору пропозицій від персоналу, та недостатньому управлінні поведінковими аспектами діяльності персоналу. Узагальнено це означає, що організаційна культура підприємства не є об'єктом системного управління. Вона формується переважно під впливом поточних операційних завдань, формальної ієрархії та неформальних практик взаємодії. Це створює ризики для розвитку бізнес-підрозділу Lfood, оскільки його ефективність залежить від якісної комунікації, послідовних дій, стабільної мотивації та відданості персоналу. Отримані результати слугують основою для розробки подальших рекомендацій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р». Перш за все, вони повинні бути спрямовані на зміцнення внутрішніх комунікацій, стандартизацію HR-інструментів, розробку нематеріальних стимулів, підвищення залученості персоналу та зменшення залежності внутрішньої взаємодії від неформальних методів.

Узагальнення результатів дослідження організаційної культури ТОВ «Брама-Р» дозволяє визначити чотири ключові проблемні зони: внутрішні комунікації, інструменти управління персоналом, нематеріальні стимули та взаємодію з персоналом. Саме ці напрями потребують подальшого управлінського впливу, оскільки вони визначають якість координації між підрозділами, зрозумілість внутрішніх правил, мотивацію працівників і готовність персоналу брати участь у змінах.

2.3 Обґрунтування комплексу рекомендацій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

За результатами дослідження організаційної культури ТОВ «Брама-Р» було визначено ключову управлінську проблему: організаційна культура підприємства

не є об'єктом системного управління. Її розвиток значною мірою залежить від поточних операційних завдань, формальної ієрархії та неформальних практик роботи працівників. Ця проблема особливо помітна у чотирьох напрямках: внутрішніх комунікаціях, інструментах управління персоналом, нематеріальних стимулах та взаємодії з персоналом. Вони впливають на якість координації між відділами, зрозумілість внутрішніх правил, мотивацію співробітників та їхню готовність брати участь у внутрішніх змінах.

Зазначені напрями мають практичне значення для бізнес-підрозділу Lfood. Його ефективність залежить від скоординованої роботи відділів продажів, складської логістики, сервісу та адміністрування. У цих умовах організаційна культура повинна не лише сприяти дисципліні у виконанні завдань, але й забезпечувати якісну комунікацію, чіткі інструменти управління персоналом, нематеріальну підтримку співробітників та більш відкриту взаємодію між співробітниками та керівництвом. Підприємство має основу для такого розвитку. ТОВ «Брама-Р» має організаційну структуру, визначені функціональні обов'язки та наявні канали комунікації. Водночас цих елементів недостатньо для цілісного управління організаційною культурою. Результати дослідження показали, що частина внутрішніх процесів все ще залежить від поточних рішень, особистих домовленостей та неформальної взаємодії.

Участь персоналу в цьому контексті є важливою умовою розвитку організаційної культури. Вона проявляється в готовності працівників надавати зворотний зв'язок, підтримувати зміни та брати участь у вдосконаленні внутрішніх процесів. Практичне вдосконалення організаційної культури ТОВ «Брама-Р» має бути зосереджене на чотирьох напрямках: внутрішні комунікації, інструменти управління персоналом, нематеріальні стимули та взаємодія з персоналом (табл.2.10).

Таблиця 2.10 –Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Напрями розвитку	Виявлена проблема за результатами дослідження	Перелік дій	Очікуваний результат
Удосконалення внутрішньої комунікації	Компанія має офіційні канали комунікації, але вони не завжди забезпечують оперативне, повне та чітке спілкування. Це послаблює взаємодію між відділами та збільшує залежність від неофіційних роз'яснень.	Організовувати короткі щотижневі координаційні зустрічі між ключовими відділами. Визначити відповідальних осіб за передачу важливої інформації. Фіксувати зміни в завданнях, термінах та пріоритетах в єдиному робочому каналі. Узгоджувати правила екстреного зв'язку для замовлень, доставок, запитів клієнтів та проблем з обслуговуванням.	Підвищена узгодженість між відділами. Зменшення затримок у наданні інформації. Підвищена прозорість внутрішньої взаємодії. Зменшення залежності від неформальних методів комунікації.
Розвиток HR-інструментів адаптації та професійного зростання	Деякі працівники недостатньо чітко бачать можливості для професійного розвитку. Адаптація нових співробітників відбувається недостатньо систематично, що знижує впевненість персоналу у своїй ролі та майбутніх перспективах у компанії.	Розробити коротку програму адаптації для нових співробітників. Розробити Welcome Book (книга нового співробітника) як інструмент інтеграції в організаційній культурі. Призначити наставника новому співробітнику на перший період роботи. Проводити індивідуальні зустрічі для визначення професійних цілей. Створити список можливостей для розвитку в компанії.	Скорочення періоду адаптації для нових співробітників. Покращення розуміння очікувань від роботи. Підвищення впевненості співробітників у кар'єрних можливостях. Створення зв'язку між продуктивністю праці та зростанням у компанії.
Посилення нематеріальної мотивації та визнання внеску працівників	Система мотивації має переважно функціональний характер. Вона підтримує виконання поточних завдань, але не створює повною мірою довгострокової відданості та відчуття участі співробітників у розвитку компанії.	Запровадити регулярний індивідуальний зворотний зв'язок. Використовувати публічне визнання досягнень співробітників та команди. Обговорювати внесок співробітників у результати роботи відділу. Підтримувати ініціативи щодо покращення робочих процесів. Використовувати нематеріальні форми заохочення: подяки, внутрішні нагороди, рекомендації щодо професійного розвитку.	Підвищити залученість співробітників. Зміцнити внутрішню довіру. Підвищити готовність співробітників брати на себе ініціативу. Створити позитивний зв'язок між особистим внеском співробітника та результатами компанії.

Продовження таблиці 2.10

Підвищення залученості персоналу до внутрішніх змін	Розрахунок індексу лояльності виявив наявність зони ризику в організаційній культурі. Деякі співробітники не повною мірою пов'язують власне професійне майбутнє з розвитком компанії та критично оцінюють окремі аспекти внутрішнього середовища.	Проведення коротких внутрішніх опитувань щодо комунікації, мотивації та умов праці. Створення простого механізму подання пропозицій. Обговорення деяких змін зі співробітниками перед їх впровадженням. Залучення представників ключових відділів до обговорення роботи. Регулярне інформування персоналу про результати впроваджених змін.	Підвищення довіри до управлінських рішень. Скорочення дистанції між керівництвом та співробітниками. Зміцнення лояльності персоналу. Створення культури участі, відповідальності та відкритого зворотного зв'язку.
---	---	---	--

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування.

Зміст запропонованих рішень у табл. 2.10, дозволяє виділити кілька важливих напрямків для покращення організаційної культури ТОВ «Брама-Р». Для компанії це важливо, оскільки результати роботи Lfood залежать від швидкого обміну інформацією між відділами продажів, складом, сервісом та адміністрацією. Одна лише наявність каналів зв'язку не вирішує проблему. Важливими є своєчасність, повнота та зрозумілість інформації.

Другий напрямок стосується HR-інструментів. Їх розвиток необхідний для зменшення невизначеності серед співробітників. Програма адаптації, коучинг та індивідуальні зустрічі для професійного розвитку допомагають співробітнику швидше зрозуміти свою роль у компанії. Це також зміцнює зв'язок між результатами роботи та можливостями розвитку.

Третій напрямок включає нематеріальні стимули. Для організаційної культури важливо, щоб співробітники бачили не лише вимоги до виконання завдань, а й визнання власного внеску. Регулярний зворотний зв'язок, підтримка ініціатив та публічне визнання результатів можуть підвищити довіру до управлінських рішень та збільшити готовність персоналу брати участь у вдосконаленні внутрішніх процесів.

Четвертий напрямок стосується участі персоналу у внутрішніх змінах. Його важливість підтверджується результатами оцінки залученості, яка показала

наявність зони ризику в організаційній культурі. Участь працівників в обговоренні змін зменшує дистанцію між керівництвом та персоналом. Це також створює умови для більш відкритого зворотного зв'язку.

Загалом, запропоновані рекомендації складають основу для системного управління організаційною культурою в ТОВ «Брама-Р». Їхній зміст спрямований на зміцнення внутрішньої комунікації, розробку інструментів управління персоналом, удосконалення нематеріальних стимулів та покращення взаємодії з персоналом. Для Lfood це має практичне значення, оскільки ефективність у цій сфері залежить від скоординованої роботи відділів продажів, логістики, сервісу та адміністративного відділу. Для адаптації запропонованих рішень до виявлених проблемних зон доцільно представити їх у вигляді програми вдосконалення та розвитку організаційної культури, яка наведена в табл. 2.11. У ній систематизовано основні дії, відповідальних осіб та показники, за якими можна оцінити результати управління.

Таблиця 2.11 – Програма удосконалення та розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Напрямок програми	Перелік дій	Відповідальні особи	Показники оцінювання
Внутрішні комунікації	Покращення прозорості, своєчасності та узгодженості обміну інформацією між підрозділами	Комерційний директор; керівник відділу продажів; керівник відділу складської логістики; представник складального відділу	Кількість координаційних зустрічей; зменшення повторюваних пояснень; оцінка зрозумілості внутрішньої комунікації співробітниками.
Інструменти управління персоналом	Формалізація адаптації, наставництва та індивідуального розвитку співробітників	Директор управління персоналом з	Наявність програми адаптації; частка нових працівників, які пройшли адаптацію; оцінка зрозумілості правил роботи

Продовження таблиці 2.11

Нематеріальні стимули	Збільшення визнання внеску працівників та підтримки їхніх ініціатив	Директор управління персоналом; керівники підрозділів	з	Кількість відзначених ініціатив; кількість пропозицій від працівників; рівень задоволеності нематеріальним визнанням
Взаємодія персоналом	з	Залучення працівників до обговорення змін і покращення внутрішніх процесів	Директор ТОВ «Брама-Р»; Директор з управління персоналом	Рівень участі працівників в опитуваннях; частка розглянутих пропозицій; зміна eNPS або оцінок залученості персоналу

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження організаційної культури ТОВ «Брама-Р».

В табл. 2.11 подана програма безпосередньо пов'язана з чотирма проблемними областями, визначеними в дослідженні. Пріоритет кожної області та показники ефективності є важливими, оскільки розвиток організаційної культури має відображатися не лише у формальному виконанні окремих дій, але й у змінах у щоденній взаємодії співробітників. У сфері внутрішніх комунікацій найважливішими показниками є кількість координаційних зустрічей, зменшення кількості повторюваних питань та оцінка прозорості внутрішньої інформації. Ці ключові показники дозволяють визначити, чи стала комунікація між відділами більш прозорою та актуальною. Це особливо важливо у випадку Lfood, оскільки робота цього відділу залежить від послідовності продажів, логістики, обслуговування та адміністрування.

У сфері управління людськими ресурсами оцінка повинна враховувати прийняття співробітниками та чіткість внутрішньої політики. Наявність програми адаптації, відсоток співробітників, які її впровадили, та оцінка прозорості політики компанії демонструють, наскільки добре компанія знижує невизначеність серед нових співробітників. Це допомагає зробити культуру більш передбачуваною та зрозумілою для співробітників. Нематеріальні стимули слід оцінювати на основі кількості зареєстрованих ініціатив, кількості пропозицій співробітників та задоволеності нематеріальним визнанням. Такі показники демонструють, чи

сприймають співробітники зв'язок між власним внеском та реакцією керівництва. Це має вирішальне значення для побудови довіри до управлінських рішень та заохочення більш проактивної поведінки співробітників. Залученість співробітників вимірюється на основі участі в опитуваннях, відсотка реалізованих пропозицій та змін в eNPS (Net Promoter Score) або рейтингах залученості. Ці показники дозволяють нам зрозуміти, чи співробітники не лише проінформовані про зміни, але й мають можливість впливати на внутрішні процеси. Такий тип участі скорочує розрив між керівництвом та співробітниками.

Запропонований комплекс рекомендацій спрямований на трансформацію організаційної культури ТОВ «Брама-Р» у більш керовану форму. Основний акцент робиться на внутрішній комунікації, інструментах управління персоналом, нематеріальних стимулах та взаємодії з персоналом. Ці сфери пов'язані з виявленими проблемами та безпосередньо впливають на якість координації між відділами, чіткість внутрішніх правил, мотивацію співробітників та готовність персоналу підтримувати внутрішні зміни.

Для ТОВ «Брама-Р» запропонована програма має практичне значення, оскільки дозволяє не лише визначити напрямки покращення організаційної культури, але й пов'язати їх з відповідальними особами та показниками оцінки. Подальше обґрунтування має бути зосереджене на практичному впровадженні цих заходів, розподілі їх ресурсів та очікуваних результатах.

2.4 Економічна оцінка заходів по удосконаленню організаційної культури підприємства

Оцінка економічної ефективності проекту удосконалення організаційної культури базується перш за все не на оцінці фінансових зисків від його реалізації, а зосередженням на оцінці можливостей щодо зменшення організаційних втрат. До

таких втрат належать затримки в передачі інформації, дублювання роботи, погана адаптація нових співробітників, низька ініціативність та недостатня участь персоналу. Реалізація проекту повинна поєднувати три елементи: послідовність дій, розподіл обов'язків та фінансове забезпечення. Тому рекомендується спочатку визначити етапи реалізації заходів та попередній бюджет. Після цього необхідно уточнити ролі учасників за допомогою таблиці RACI та відобразити терміни виконання на діаграмі Ганта. Цей метод дозволяє отримувати рекомендації, які не є декларативними, але придатні для практичної реалізації.

План впровадження розрахований на шість місяців. Цього періоду достатньо для підготовки внутрішніх матеріалів, впровадження нових методів комунікації, навчання менеджерів та проведення початкової оцінки результатів. Основну частину роботи мають виконати керівництво та директор з управління персоналом. Зовнішні витрати очікуються лише на навчання, поліграфію та допоміжні матеріали. Узагальнений план удосконалення організаційної культури ТОВ «Брама-Р» подано в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – План впровадження заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Етап	Зміст заходу	Строк виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Затвердження програми заходів	Узгодження переліку заходів, строків виконання та порядку контролю результатів	1-й місяць	Директор ТОВ «Брама-Р», директор з управління персоналом	Сформовано організаційну основу для реалізації змін
Упорядкування внутрішньої комунікації	Впровадження коротких координаційних зустрічей, ведення домовленостей та використання єдиного робочого каналу	1–3-й місяці	Директор з управління персоналом, керівники підрозділів	Зменшення невідповідностей між відділами та повторні роз'яснення

Продовження таблиці 2.12

Навчання з управлінської комунікації	Навчання менеджерів та ключових спеціалістів з питань зворотного зв'язку, взаємодії в команді та управлінської комунікації	1–2-й місяці	Директор з управління персоналом, керівники ключових підрозділів	Формування єдиного підходу до комунікації керівництва та взаємодії з персоналом
Формалізація адаптації працівників	Підготовка Welcome Book і короткого опису правил роботи, контактів та внутрішніх процедур	2–3-й місяці	Директор з управління персоналом, керівники підрозділів	Створення базового інструменту адаптації (Welcome Book) нових працівників
Запровадження нематеріального визнання	Використання подяк, електронних сертифікатів і відзначення внеску працівників на внутрішніх нарадах	3–6-й місяці	Директор з управління персоналом, керівники підрозділів	Підтримка ініціативності
Посилення взаємодії з персоналом	Збір пропозицій, проведення коротких опитувань та обговорення змін зі співробітниками	3–6-й місяці	Директор з управління персоналом, керівники підрозділів	Підвищення участі персоналу у внутрішніх змінах
Повторне оцінювання результатів	Проведення повторного опитування, аналіз eNPS та коригування подальших заходів	6-й місяць	Директор, директор з управління персоналом	Отримання даних для оцінки результативності заходів

Джерело: сформовано автором.

Доцільно подавати фінансове обґрунтування окремо від плану реалізації, оскільки не всі запропоновані заходи потребують прямих витрат. Деякі заходи реалізуються за допомогою організаційних рішень, роботи відповідальних осіб та використання існуючих цифрових інструментів. Окремого фінансування

потребують лише елементи проекту, пов'язані з оплатою зовнішніх послуг або підготовкою матеріалів для персоналу (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Стаття витрат	Зміст витрат	Розрахунок	Сума, грн.
Навчання керівників і ключових працівників	Онлайн-доступ до курсу з управлінської комунікації	Командний тариф на 10 працівників	17 640
Підготовка Welcome Book	Друк адаптаційної книги для нових працівників	100 примірників, 20 сторінок	5 900
Упорядкування робочих зустрічей і збору пропозицій	Використання Google Forms, Google Sheets, внутрішніх месенджерів або CRM	Додаткове фінансування не потрібне	0
Нематеріальне визнання працівників	Листи подяки, електронні сертифікати, відзначення внеску на внутрішніх зустрічах	Додаткове фінансування не потрібне	0
Повторне оцінювання результатів	Повторне опитування, аналіз відповідей та оцінка eNPS	Виконується відповідальними особами	0
Організаційний резерв	Резерв на коригування макета, додатковий друк або зміну вартості послуг	10% від зовнішніх витрат: $(17\ 640 + 5\ 900) \times 10\%$	2 354
Разом			25 894

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків та даних [32-34].

За даними табл. 2.13, бюджет заходів є помірним і охоплює лише ті витрати, які потребують прямого фінансування. Загальний бюджет включає лише витрати, що потребують реального фінансування: навчання персоналу, друк матеріалів для адаптації та організаційна інвентаризація. Інші заходи можуть бути впроваджені в рамках обов'язків відповідальних осіб та за допомогою існуючих цифрових інструментів у компанії.

Основна частина витрат припадає на 1-2-й місяці проекту. Протягом цього періоду оплачується навчання управлінській комунікації. Згідно з відкритими

даними Performia Ukraine, групова вартість курсу для 10 співробітників становить 17 640 гривень, доступ надається протягом 3 тижнів. Ця вартість є одноразовою. Ці витрати не повторюються щомісяця, оскільки після завершення курсу менеджери використовують отримані інструменти у своїй щоденній управлінській роботі [32].

На другому-третьому місяці підраховуються витрати на друк Welcome Book. Цей матеріал необхідний для офіційного оформлення адаптації нових співробітників. Він може містити коротку інформацію про компанію, організаційну структуру, правила комунікації, процес взаємодії між відділами та контакти керівників. За даними друкарні SIRIO, друк брошури формату A5 обсягом 20 сторінок та тиражем 100 примірників коштує 5900 гривень. Ця вартість також є одноразовою. Передрук потрібен лише після закінчення тиражу або оновлення змісту матеріалу [33].

Заходи, пов'язані із зустрічами, пропозиціями та подальшими опитуваннями, не потребують окремого бюджету. Це можна зробити за допомогою Google Forms, Google Sheets, внутрішнього обміну повідомленнями або існуючої CRM-системи вашої компанії. Google Forms дозволяє створювати опитування, збирати дані та аналізувати відповіді, тому цього інструменту достатньо для переоцінки eNPS та збору пропозицій від співробітників.

Нематеріальні засоби визнання заслуг працівників не потребують значного додаткового фінансування. Листи подяки, електронні сертифікати або звіти про ефективність роботи співробітників на внутрішніх нарадах – все це можна впровадити за допомогою існуючих цифрових інструментів.

Організаційний резерв у розмірі 2 354 гривень розраховано як 10% від оплачених зовнішніх витрат: 17 640 гривень на навчання та 5900 гривень на друк Welcome Book. Це загалом 23 540 гривень, і 10% від цієї суми становить 2354 гривні. Резерв не використовується автоматично щомісяця. Він використовується лише за необхідності: для коригування макетів, додаткового друку або для покриття незначного збільшення вартості послуг. Такий підхід є прийнятним, оскільки резерв на непередбачені витрати в управлінні проектами може становити 5–15% від бюджету, залежно від складності проекту [34, с. 124].

Запропонований бюджет є реалістичним, оскільки не містить надмірних або необґрунтованих коштів. Основні витрати зосереджені на навчанні менеджерів та стандартизації адаптації співробітників. Це напрямки, які безпосередньо пов'язані з покращенням організаційної культури.

Після визначення плану впровадження та бюджету заходів необхідно уточнити розподіл обов'язків між учасниками проєкту. Це дозволяє уникнути дублювання завдань, нечіткого розподілу відповідальності та ситуацій, коли окремі завдання не мають конкретного виконавця. Для цього було використано таблицю RACI, яка розрізняє ролі виконавців, менеджерів, консультантів та учасників, яких необхідно інформувати про хід виконання заходів.

У табл. 2.14 подано розподіл відповідальності та ролей в рамках проєкту удосконалення організаційної культури. В матриці RACI використовуються такі позначення: R - виконує завдання. А - несе остаточну відповідальність за результат. С - надає консультації або необхідну інформацію. І - отримує інформацію про перебіг або результати виконання.

Таблиця 2.14 – Матриця RACI реалізації заходів розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Захід	Директор ТОВ «Брама-Р»	Директор з управління персоналом	Директор з продажів	Керівник відділу складської логістики	Представник монтажного напрямку	Працівники ключових відділів
Затвердження програми та бюджету заходів	A	R	C	C	C	I
Упорядкування внутрішньої комунікації між підрозділами	I	C	A/R	R	R	C

Формалізація адаптації нових працівників	I	A/R	C	C	C	I
--	---	-----	---	---	---	---

Продовження таблиці 2.14

Запровадження зворотного зв'язку, нематеріального визнання та збору пропозицій	I	A/R	R	R	R	C
Повторне оцінювання результатів і коригування подальших дій	A	R	C	C	C	I

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Матриця RACI подана в табл.2.14, описує розподіл відповідальності між учасниками реалізації заходів. Найбільше функціональне навантаження припадає на директора з управління персоналом. Це логічно, оскільки більшість запропонованих змін пов'язані з адаптацією нових співробітників, нематеріальною мотивацією, внутрішнім зворотним зв'язком та залученням персоналу до вдосконалення робочих процесів. Директор ТОВ «Брама-Р» виконує роль особи, яка затверджує важливі рішення та несе кінцеву відповідальність за результат. Його участь не означає щоденне виконання кожного заходу. Основна роль менеджера полягає в координації програми розвитку організаційної культури, контролі загального напрямку змін та прийнятті рішень щодо подальшого коригування діяльності.

Директор з продажів, керівник відділу продажів, керівник відділу складської логістики та представник керівництва складанням беруть участь у заходах, що безпосередньо впливають на взаємодію між відділами. Їхня участь

важлива для впорядкування комунікації, використання єдиного каналу роботи, наставництва, зворотного зв'язку та підтримки ініціатив. Саме у щоденній взаємодії між відділами проявляється значна частина проблем з організаційною культурою.

Працівники ключових відділів не несуть першочергової відповідальності за управлінські рішення, але їхня роль не є пасивною. Вони беруть участь у внутрішніх опитуваннях, вносять пропозиції та практично використовують нові правила комунікації. Це дозволяє не обмежувати розвиток організаційної культури лише управлінськими рішеннями, а поступово формувати участь персоналу у вдосконаленні внутрішніх процесів.

Таким чином, матриця RACI визначає розподіл відповідальності за виконання заходів. Вона показує, які учасники виконують завдання, хто несе кінцеву відповідальність, хто повинен брати участь у консультаціях, а хто має бути проінформований про їх результати. Такий розподіл робить запропоновані заходи більш прозорими та придатними для реалізації в рамках діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Брама-Р». Запропонований комплекс заходів становить практичну основу для розвитку організаційної культури ТОВ «Брама-Р». Його зміст пов'язаний з проблемами, виявленими під час діагностики: недостатнє наповнення внутрішніх комунікацій, слабка формалізація інструментів управління персоналом, необхідність адаптації персоналу та посилення нематеріальної мотивації. Матриця RACI та подальше планування уточнюють процедуру реалізації рекомендацій та обов'язки учасників. Додаткові обґрунтування повинні стосуватися ресурсів, витрат та очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів.

Після розподілу обов'язків між учасниками проекту необхідно визначити часову послідовність виконання заходів. Таблиця RACI показує, хто бере участь у виконанні завдань, але не відображає календарних меж їх виконання. Даний поділ зроблено за допомогою діаграми Ганта, поданої на рис.2.7.

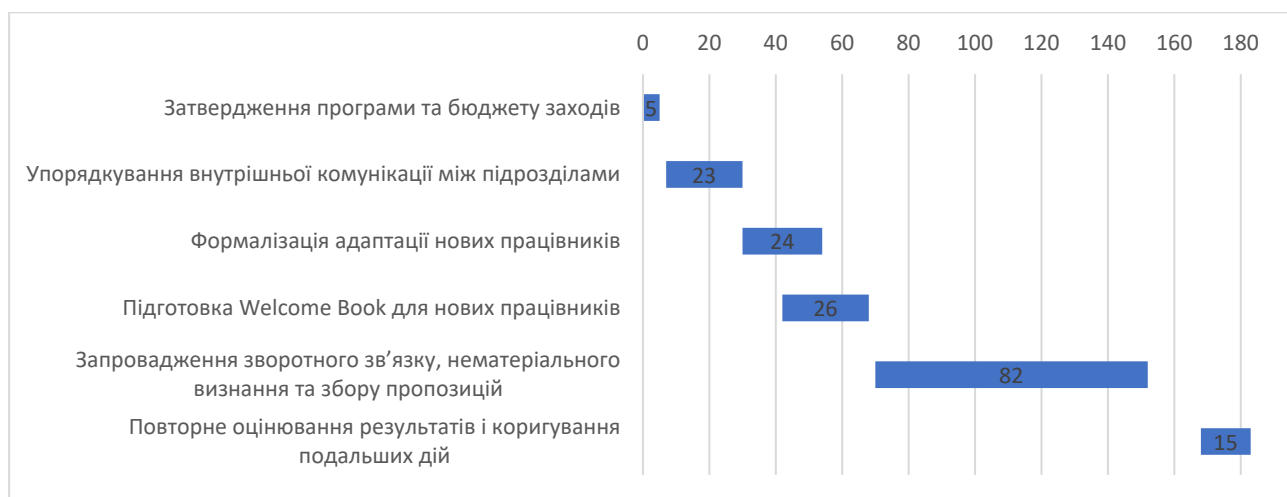


Рисунок 2.7 – Графік Ганта впровадження заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Брама-Р»

Джерело: сформовано автором на основі запропонованого плану впровадження заходів.

Графік Ганта відображає послідовність заходів протягом шестимісячного періоду. Загальний запланований час роботи становить 175 днів. Водночас, календарний горизонт проекту охоплює період з 1 червня по 30 листопада 2026 року. Такий розподіл дозволяє поступово впроваджувати зміни, не перевантажуючи співробітників та керівників компанії.

На початковому етапі затверджується програма та бюджет на заходи. Потім увага зосереджується на впорядкуванні внутрішньої комунікації між відділами. Цей етап є фундаментальним, оскільки якість комунікації впливає на подальше впровадження HR-інструментів, зворотний зв'язок та збір пропозицій.

Протягом другого та третього місяців формалізується адаптація нових співробітників та готується Welcome Book. Ці заходи частково перетинаються в часі, оскільки інформаційні матеріали для нових співробітників повинні розроблятися разом із загальним процесом адаптації.

Найдовший період відводиться на впровадження зворотного зв'язку, нематеріального визнання та збір пропозицій. Його тривалість становить 82 дні, оскільки такі інструменти потребують не лише запуску, а й практичного тестування у щоденній роботі відділів. Заключний етап – оцінювання результатів та коригування подальших дій. Рекомендується проводити це в кінці проекту, коли запропоновані інструменти вже були використані в поточній діяльності компанії.

Розроблений план реалізації заходів щодо покращення організаційної культури ТОВ «Брама-Р» є практичним та економічно реалістичним. Його основа полягає не у масштабних витратах, а у спрощенні внутрішніх управлінських процесів, посиленні комунікації між відділами, формалізації адаптації нових співробітників, розробці зворотного зв'язку та залученні персоналу до внутрішніх змін.

Попередній бюджет проекту становить 25 894 гривні. Він включає лише ті витрати, які потребують реального фінансування: навчання управлінській комунікації, друковані матеріали для адаптації та організаційна інвентаризація. Інші заходи можуть здійснюватися в рамках обов'язків керівників та відповідальних співробітників. Це дозволяє уникнути завищення вартості та робить запропонований проект доступним для компанії. Таблиця RACI дозволила чітко розподілити ролі між учасниками реалізації заходів. Основна відповідальність лежить на директорі, менеджерах з персоналу, менеджерах з продажу, менеджерах складської логістики, представники монтажу та співробітниках ключових відділів. Такий розподіл відповідає організаційній структурі ТОВ «Брама-Р» та дозволяє уникнути дублювання роботи. Діаграма Ганта показала календарну логіку реалізації заходів на шестимісячний період. Загальний запланований робочий час становить 175 днів. Найдовший етап пов'язаний із впровадженням зворотного зв'язку, нематеріального визнання та збору пропозицій, оскільки ці інструменти потребують практичного використання в роботі відділів.

Запропоновані заходи не спрямовані на безпосереднє збільшення доходів. Їхня економічна доцільність проявляється у зменшенні організаційних витрат, покращенні якості внутрішньої взаємодії, покращенні адаптації співробітників та зниженні ризиків, пов'язаних з низькою участю персоналу. Це має особливе значення для ТОВ «Брама-Р», оскільки розвиток бізнес-підрозділу Lfood залежить від скоординованої роботи відділів продажів, логістики, управління послугами та адміністрування.

ВИСНОВКИ

У межах виконаної кваліфікаційної бакалаврської роботи розглядаються теоретичні та практичні аспекти вдосконалення організаційної культури підприємства. Було виявлено, що організаційна культура впливає не лише на внутрішній клімат, але й на якість управління, комунікації, адаптацію співробітників, прийняття рішень та здатність підприємства підтримувати сталий розвиток.

У першій частині розглядається сутність організаційної культури та її значення в організаційному менеджменті. Аналіз наукових методів показав, що єдиного визначення цього поняття не існує. Організаційну культуру можна трактувати як систему цінностей, правил поведінки, основних припущень, методів управління та моделей взаємодії співробітників. Це підтверджує її багатовимірний характер та важливу роль у функціонуванні підприємства.

Було розглянуто архітектуру організаційної культури, її рівні, елементи та основні типології. Висновок полягає в тому, що культура проявляється не лише в офіційно заявлених цінностях, а й у повсякденних управлінських діях, правилах комунікації, неформальних правилах, ритуалах та поведінці співробітників. Тому її вдосконалення має включати не лише документи та гасла, а насамперед практичні управлінські дії. Було проаналізовано методологічні підходи до оцінки організаційної культури. Найбільш доцільним рішенням є поєднання кількісних та якісних інструментів: опитування співробітників, шкали Лайкерта, eNPS, OCAI, модель Денісона, McKinsey 7S та причинно-наслідковий аналіз. Цей метод дозволяє оцінити не лише загальний стан організаційної культури, але й конкретні проблеми, пов'язані з взаємодією, адаптацією, комунікацією та залученістю співробітників.

У другій частині описано діяльність ТОВ «Брама-Р» та середовище її діяльності. Компанія працює на ринку з 2009 року, має сформовану партнерську базу, співпрацює з міжнародними виробниками та розвиває бізнес-підрозділ Lfood.

Аналіз показав, що компанія має ресурсну базу, яка дозволяє подальший розвиток, але працює в конкурентному середовищі, що характеризується валютним ризиком, логістичними обмеженнями та залежністю від імпорتنих постачальників. У таких умовах якість внутрішньої координації та комунікації є особливо важливою.

Діагностика організаційної культури ТОВ «Брама-Р» виявила змішану культуру з домінуванням ринково-орієнтованих та ієрархічних рис. Це сприяє зосередженню на результатах, дисципліні та контролі. Водночас, така модель може обмежувати ініціативу співробітників, відкрите спілкування та їхню участь у внутрішніх змінах.

На основі результатів опитування співробітників, спостережень та причинно-наслідкового аналізу було виявлено кілька проблемних зон. До них належать передчасна передача інформації між відділами, повторювані пояснення, дублювання роботи, недостатньо стандартизований адаптаційний процес для нових співробітників та погане управління зворотним зв'язком. Додатковим показником був негативний бал eNPS, що свідчило про загрози залученості, лояльності та готовності співробітників підтримувати зміни.

На основі діагностики було визначено ключову управлінську проблему: організаційна культура компанії ще не є повністю розвиненою системою управління. Вона значною мірою формується поточними операційними завданнями, формальною ієрархією та неформальними домовленостями. Це накладає обмеження на бізнес-підрозділ Lfood, оскільки його ефективність залежить від скоординованої роботи відділів продажів, логістики, складу, сервісу та адміністративного відділу.

Для вирішення виявлених проблем було задокументовано комплекс рекомендацій щодо покращення організаційної культури. Основними визначеними напрямками були оптимізація внутрішньої комунікації, розробка інструментів управління персоналом, впровадження нематеріального визнання та посилення взаємодії з працівниками. Ці заходи спрямовані на зменшення організаційних втрат, підвищення прозорості внутрішніх нормативних актів, покращення адаптації

нових працівників та сприяння більш відкритій взаємодії між працівниками та керівництвом.

Було розроблено практичний план впровадження на шестимісячний період. Він включає затвердження плану дій, оптимізацію внутрішньої комунікації, навчання управлінським взаємодіям, створення книги процедур прийому, впровадження нематеріального визнання, збір пропозицій працівників та переоцінку результатів роботи. Для уточнення обов'язків було створено таблицю RACI та діаграму Ганта для встановлення графіків робіт.

Фінансове обґрунтування показало, що запропонована програма не потребуватиме значних фінансових ресурсів. Загальний бюджет на заходи становить 25 894 гривні. Основні витрати стосуються навчання менеджерів та ключового персоналу, друку адаптаційних матеріалів та проведення організаційної інвентаризації. Інші заходи можуть бути здійснені з використанням існуючих цифрових інструментів та в рамках завдань менеджерів.

Результати підтверджують, що покращення організаційної культури в ТОВ "Брама-Р" має бути спрямоване на зміну повсякденних управлінських практик. Практична цінність запропонованих заходів полягає в оптимізації внутрішньої комунікації, зменшенні дублювання роботи, систематизації адаптації персоналу, розвитку нематеріального визнання та збільшенні участі співробітників у внутрішніх змінах. Це створює основу для більш системного управління організаційною культурою компанії та підтримує подальший розвиток бізнес-підрозділу Lfood.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Metaphors of Organization: Morgan's Images of Organization. Leading Sapiens. URL: <https://www.leading sapiens.com/metaphors-of-organization/> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Cultura organizacional: qué es, tipos e importancia. Repsol. URL: <https://www.repsol.com/es/energia-avanzar/personas/cultura-organizacional/index.cshtml> (дата звернення: 31.03.2026).
3. What Is Organizational Culture in Business? Management Is a Journey. URL: <https://managementisajourney.com/what-is-organizational-culture-in-business/> (дата звернення: 31.03.2026).
4. Five bold moves to quickly transform your organization's culture. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com.br/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/five-bold-moves-to-quickly-transform-your-organizations-culture> (дата звернення: 02.04.2026).
5. Cultura organizacional: características y componentes. CEREM International Business School. URL: <https://www.cerem.es/blog/cultura-organizacional-caracteristicas-y-componentes/> (дата звернення: 02.04.2026).
6. Культурні рамки Хофстеде. LibreTexts Українська. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3А_Принципи_управління_\(OpenStax\)/06%3А_Міжнародний_менеджмент/6.03%3А_Культурні_рамки_Хофстеде](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3А_Принципи_управління_(OpenStax)/06%3А_Міжнародний_менеджмент/6.03%3А_Культурні_рамки_Хофстеде) (дата звернення: 02.04.2026).
7. Гречанінов В. Ф. Вплив організаційної культури на систему управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ НВК «Екофарм»: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2022. 54 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1Fyb74l6jzgPC0i_PmgUvsvh9eKk4D0oz/view?usp=sharing (дата звернення: 06.04.2026).

8. Denison Consulting: official website. URL: <https://denisonconsulting.com> (дата звернення: 06.04.2026).
9. Вплив організаційної культури на систему управління персоналом підприємства. Наукові записки НаУКМА. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ace8b1c7-37ab-45df-8b29-3c4b8a35e42d/content> (дата звернення: 06.04.2026).
10. Організаційна культура: приклади та значення. Echometer. URL: <https://echometerapp.com/uk/організаційна-культура-приклад-та-3/> (дата звернення: 09.04.2026).
11. How Organizational Culture Influences Employee Behavior. Together Platform. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/how-organizational-culture-influences-employee-behavior> (дата звернення: 09.04.2026).
12. Hierarchy Culture: Definition, Pros and Cons, and Examples. AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/hierarchy-culture/> (дата звернення: 09.04.2026).
13. Ціннісне управління підприємством: зміни парадигми. Scientia Fructuosa. 2021. № 4. С. 45–58. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/657/595> (дата звернення: 13.04.2026).
14. Організаційна поведінка: навчальний посібник / уклад. А. М. Тибінь. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2015. 160с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17707/1/Організаційна%20поведінка2015..pdf> (дата звернення: 13.04.2026).
15. Карамушка Л. М. Організаційна культура: сутність, структура, функції. Актуальні проблеми психології. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1816/1/K37.pdf> (дата звернення: 13.04.2026).
16. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури: монографія. Київ: Науковий світ, 2011. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1835/1/KP37.pdf> (дата звернення: 16.04.2026).

17. Nordby H. Communication and Organizational Culture. A Closer Look at Organizational Culture in Action. IntechOpen, 2020. URL: <https://www.intechopen.com/chapters/72449> (дата звернення: 16.04.2026).
18. Gallup. Global Indicator: Hybrid Work. Gallup Workplace. URL: <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx> (дата звернення: 16.04.2026).
19. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024: Leading in a boundaryless world. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html> (дата звернення: 20.04.2026).
20. Microsoft. Work Trend Index 2024: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born> (дата звернення: 20.04.2026).
21. Nama N. 2025: Year of the Frontier Firm – Summary of Key Trends. LinkedIn Articles. URL: <https://ua.linkedin.com/pulse/2025-year-frontier-firm-born-summary-key-trends-nagesh-nama-o2ode?tl=uk> (дата звернення: 20.04.2026).
22. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Харків: Фоліо, 2019. 191 с.
23. Strategy tools: The McKinsey 7S Framework – A comprehensive guide. Global Advisors. URL: <https://globaladvisors.biz/2026/02/12/strategy-tools-the-mckinsey-7s-framework-a-comprehensive-guide/> (дата звернення: 23.04.2026).
24. Peters T. A brief history of the 7-S McKinsey 7-S model. Tom Peters Official Blog. URL: <https://tompeters.com/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/> (дата звернення: 23.04.2026).
25. Організаційна культура підприємства: методичні матеріали до вивчення дисципліни / уклад. О. М. Вовк. Київ: НУХТ, 2018. 45 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06c375eb-5a7a-474e-b0f5-3b4b72354f13/content> (дата звернення: 23.04.2026).
26. Організаційна культура: методичні рекомендації з діагностики організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна / уклад. С. В. Синяєва. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2020.

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf (дата звернення: 27.04.2026).

27. Organizational Culture Assessment Instrument. OCAI Online. URL: <https://www.ocai-official.com> (дата звернення: 27.04.2026).

28. Denison Consulting. Organizational Culture Model. Denison Model Insights. URL: <https://denisonconsulting.com> (дата звернення: 27.04.2026).

29. Модель McKinsey 7S: аналіз внутрішнього середовища підприємства. Маркетинг в Україні. URL: <https://marketing.net.ua/models/mckinsey> (дата звернення: 30.04.2026).

30. Моніторинг основних подій в економіці України. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/view/f750a438-1ebe-4505-bd16-feb126a77486> (дата звернення: 30.04.2026).

31. Worksection. Що таке матриця відповідальності в проєктному менеджменті. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-raci-matrix.html> (дата звернення: 30.04.2026).

32. Основи взаємодії зі співробітниками. Performia Україна. URL: <https://performia.com.ua/obuchenie> (дата звернення: 04.05.2026).

33. Друк брошур у Києві – ціни поліграфії SIRIO. SIRIO. URL: <https://sirio.com.ua/uk/druk-broshur/> (дата звернення: 04.05.2026).

34. Гринчуцька С. В. Управління проєктами інформатизації: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2017. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9286/1/upravl_proekt_navch_posib_2025.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

35. Про компанію LFood. Офіційний сайт LFood. URL: <https://lfood.com.ua/pro-kompaniu> (дата звернення: 07.05.2026).

36. Досьє ТОВ «БРАМА-Р». Аналітична система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10226591&tb=file> (дата звернення: 07.05.2026).

37. Індекс лояльності працівників eNPS. PeopleForce HR Glossary. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score> (дата звернення: 07.05.2026).
38. 5 enduring management ideas from MIT Sloan's Edgar Schein. MIT Sloan Management Review. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-enduring-management-ideas-mit-sloans-edgar-schein> (дата звернення: 11.05.2026).
39. Organizational Culture according to Edgar Schein. Ninety.io Articles. URL: <https://www.ninety.io/founders-framework/articles/organizational-culture-schein> (дата звернення: 11.05.2026).
40. Рюттінгер Р. Культура підприємництва: ЕКОМ, 1992. 240 с.
41. Чернух О. М. Трансформація організаційної культури в умовах цифровізації економіки. Економіка та держава. 2023. № 2. С. 62–67. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2023/02/11-Chernukh.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).
42. Про затвердження професійного стандарту «Менеджер з персоналу»: Наказ Міністерства економіки України від 28.11.2022 № 4801. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-22#Text> (дата звернення: 14.05.2026).
43. Організаційна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Наукові праці НУХТ. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/8dc4fd77-2b71-48dc-8c85-7979f971e6d7> (дата звернення: 14.05.2026).
44. Що таке корпоративна культура і як її будувати. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/korporatyvna-kultura> (дата звернення: 14.05.2026).
45. Тодорова О. В. Корпоративна культура в системі сучасного менеджменту. Вісник ДонНТУ. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
46. Методичні вказівки до виконання дипломних робіт для студентів спеціальності «Менеджмент». URL:

<https://docs.google.com/document/d/1ncjPuXNP-wq1hM4fI2W3X2xmFTz9UWv-/edit> (дата звернення: 15.05.2026).

47. Onion Model of Culture (Hofstede). Toolshero. URL: <https://www.toolshero.com/change-management/onion-model-of-culture/> (дата звернення: 15.05.2026).

48. The Onion Model of Organisational Culture. Medium. URL: <https://medium.com/@chalermssup.ka/the-onion-model-of-organisational-culture-8d52a8b6aca4> (дата звернення: 15.05.2026).

49. Психологічні особливості формування організаційної культури сучасних компаній. Проблеми сучасної психології. URL: <https://ipvid.org.ua/index.php/psp/article/download/725/826?inline=1> (дата звернення: 18.05.2026).

50. Корпоративна культура підприємства: методичні вказівки до практичних занять. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2018. 36 с. URL: https://eaf.nmu.org.ua/ua/Students/Metodichka/Методичка_корпор_культура_2018.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

51. Introduction to the Denison Model. Denison Consulting Whitepaper. URL: <https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).

52. Denison Organizational Culture Profiling. Sharma Management International. URL: <https://sharma.com.my/consulting-services/denison-organizational-culture-profiling.html> (дата звернення: 18.05.2026).

53. Вплив організаційної культури на стратегічний розвиток бізнес-організацій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/download/2129/2439/10312> (дата звернення: 18.05.2026).